

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ivo João Fonseca Santos

A Importância da Auditoria de Gestão na Eficiência da Organização – Estudo de Caso

ISCAC | 2020

Ivo João Fonseca Santos

A Importância da Auditoria de Gestão na Eficiência da Organização – Estudo de Caso

Coimbra, Dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Dedico a todos os que me motivaram para realizar o projeto, principalmente à minha família que sempre me apoiou e me deu as forças necessárias para concluir o projeto.

Em segundo lugar agradeço à professora doutora Isabel a forma como orientou o meu projeto. As notas dominantes da sua orientação foram de extrema utilidade. Estou grato pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este projeto contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

RESUMO

O presente projeto tem por objetivo geral focar importância da Auditoria de Gestão na eficiência da organização. Com a velocidade em que as informações são geradas torna-se de grande relevância o aperfeiçoamento e a gestão dos processos.

No presente projeto, desenvolve-se a temática da importância da supervisão e da auditoria para a eficiência de uma organização.

Procurou-se assim demonstrar a importância do Controlo Interno que possibilite a geração de informações necessárias para aprimorar e controlar a administração da empresa garantindo eficácia e eficiência operacional.

O estudo empírico foca-se sobre um estudo de um caso de uma empresa do sector automóvel, onde complementamos os conceitos teóricos explorados na revisão da literatura, neste sentido foram aplicados um questionário e uma entrevista ao Auditor Interno da Benecar Automóveis, SA e procedemos posteriormente à análise do Controlo Interno.

Palavras-chave: Auditoria de Gestão, Supervisão, Controlo Interno

ABSTRACT

This project has the general objective of focusing on the importance of Management Audit in the organization's efficiency. With the speed at which information is generated, the improvement and management of processes becomes of great relevance.

In this project, the theme of the importance of supervision and auditing for the efficiency of an organization is developed.

In this way, we sought to demonstrate the importance of Internal Control that allows the generation of information necessary to improve and control the company's management, guaranteeing operational effectiveness and efficiency.

The empirical study focuses on a case study of a company in the automotive sector, where we complement the theoretical concepts explored in the literature review. In this sense, a questionnaire and an interview with the Internal Auditor of Benecar Automóveis, SA were applied and we proceeded later the analysis of Internal Control.

Keywords: Management Audit, Supervision, Internal Control

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1. CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1. Auditoria	3
1.2. Fases de Auditoria.....	5
1.3. Auditoria de Gestão.....	5
1.3.1. Objeto e objetivos da Auditoria de Gestão.....	7
1.3.2. Conceito de boa gestão financeira.....	8
1.4. Controlo Interno.....	10
1.4.1. Factores que influenciam o Controlo Interno.....	12
1.4.2. Procedimentos do Controlo Interno.....	13
1.5. Gestão de riscos corporativos.....	13
1.5.1. Avaliação e resposta aos riscos.....	14
1.6. Procedimentos de Auditoria.....	16
1.6.1. Procedimentos de Auditoria de Gestão.....	16
1.6.2. Principais procedimentos de Auditoria.....	18
1.7. Prova de Auditoria.....	18
1.7.1. Fiabilidade da Prova de Auditoria.....	19
1.8. Planeamento de Auditoria.....	20
1.8.1. Materialidade.....	20
1.8.2. Procedimentos Analíticos.....	20
1.8.3. Risco de Auditoria.....	21
1.8.4. Plano e Programa de Auditoria.....	22
1.8.4.1. Planeamento Preliminar.....	22
1.8.4.2. Planeamento Global.....	23
1.9. Execução de Auditoria.....	23
1.10. Método de Pesquisa.....	24
1.11. Formas de obtenção de dados.....	25

2. CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	27
2.1. Método de pesquisa.....	27
2.2. Formas de obtenção de dados.....	27
2.2.1. Análise de Conteúdo.....	27
2.3. Âmbito e objetivo de estudo.....	28
2.4. Indicadores de Controlo de Gestão (Desempenho).....	29
3. CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
3.1. Apresentação da Benecar Automóveis, SA.....	31
3.1.1. Evolução do Volume de Negócios.....	33
3.1.2. Distribuição dos colaboradores quanto ao género, idade e departamento.....	33
3.1.2.1. Número de colaboradores quanto ao género.....	33
3.1.2.2. Distribuição dos colaboradores quanto à idade.....	34
3.1.2.3. Distribuição dos colaboradores quanto ao departamento.....	34
3.2. Análise de Conteúdo.....	35
3.2.1. Feira.....	35
3.2.1.1. Importância do Marketing.....	35
3.2.1.2. Seleção de Automóveis.....	36
3.2.1.3. Síntese.....	38
3.2.2. Oficina.....	39
3.2.2.1. Pós-Venda.....	39
3.2.2.2. Particular.....	39
3.2.2.3. Síntese.....	40
3.2.3. Documentação.....	40
3.2.3.1. Compra de Automóveis.....	40
3.2.3.2. Venda de Automóveis.....	42
3.2.3.3. Resposta da Notificações.....	42
3.2.3.4. Imposto Único de Circulação.....	43

3.2.3.5. Correspondência para clientes.....	43
3.2.3.6. Pastas de bordo.....	43
3.2.3.7. Síntese.....	44
3.3 Análise SWOT.....	44
3.4. Matriz de Risco.....	46
3.5. Referenciais de comparação.....	48
3.6. Principais Riscos à Economia.....	49
3.7. Confiança nos Controlos Internos e Gestão do Risco.....	51
3.8. Análise do Risco Inerente, de Controlo e de Detecção.....	52
3.9. Principais Procedimentos de Auditoria.....	53
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 – Organograma funcional da Benecar Automóveis, SA.....	33
Figura 3.2 – Distribuição dos colaboradores por género.....	34
Figura 3.3 – Número de colaboradores quanto à idade.....	34
Figura 3.3 – Número de colaboradores por departamento.....	35
Figura 3.5 – Processo de compra e venda de um automóvel.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 – Princípios orientadores da Auditoria de Gestão.....	9
Tabela 1.2 – Classificações dos Controlos Internos.....	12
Tabela 1.3 – Procedimentos de Auditoria de Gestão.....	17
Tabela 1.4 – As principais características da abordagem qualitativa.....	24
Tabela 2.1 – Análise de Conteúdo.....	28
Tabela 2.2 – Objetivos da Auditoria.....	29
Tabela 3.1 – Evolução do volume de negócios (últimos 6 anos).....	33
Tabela 3.2 – Análise SWOT.....	45
Tabela 3.3 – Matriz de Risco.....	46
Tabela 3.4 – Tipos de objetivos e os seus indicadores.....	48
Tabela 3.5 – Principais Riscos à Economia.....	50
Tabela 3.6 – Análise dos riscos de Auditoria.....	52
Tabela 3.7 – Procedimentos de Auditoria.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÔNIMOS E SIGLAS

AAA – *American Accounting Association*

AG – Auditoria de Gestão

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

CCAF - *Canadian Comprehensive Auditing Foundation*

CI – Controlo Interno

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DF – Demonstrações Financeiras

DUA – Documento Único Automóvel

EIF – *European Investment Fund*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

IMA – *Institute of Management Accountants*

MUA - Modelo Único Automóvel

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – *International Standards of Auditing*

PCGA – Principios Contabilísticos Geralmente Aceites

PME – Pequena Média Empresa

ROC – Revisor Oficial de Contas

INTRODUÇÃO

No contexto atual, a mudança e a competitividade estão patentes em todos os segmentos de mercado. Assim, as organizações vão aperfeiçoando os seus métodos de gestão, modernizando e racionalizando, a fim de aumentarem a sua produtividade. É fundamental seguirem o conceito de eficiência, obter o máximo com os recursos disponíveis, em termos de quantidade, qualidade e oportunidade.

A auditoria, em sentido lato, pode ser um importante instrumento, ao serviço da gestão, para a avaliação da concretização dos seus objetivos. A sociedade, maioritariamente estruturada num ponto de vista de economia de mercado, carece de que a função de auditoria de gestão seja consecutivamente mais interveniente no detetar de determinadas situações, como é o caso da viabilidade da organização, no indício de fraudes e ilegalidades, eficiência e eficácia das organizações. Assim sendo, a função desempenhada pela auditoria de gestão é um reflexo das necessidades e expectativas da organização como um todo para sobreviver e singrar numa dada fase de desenvolvimento, acrescentar ainda, que é compreender se existe uma alocação económica dos recursos à disposição do gestor. É o verificar se estes estão a ser aplicados de forma eficaz e eficiente. Os auditores internos tornam-se facilitadores da mudança ao fornecerem conhecimento sobre o verdadeiro estado da organização e sobre a rapidez da mudança que está a ter lugar nos recursos da organização.

O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar e averiguar quais os processos e causas que afetam a boa gestão de recursos. Isto é, analisar a eficácia e eficiência da gestão de recursos assim como todos os processos que influenciam o mesmo.

Assim sendo, a Auditoria de Gestão (AG) deve seguir e avaliar a eficácia do sistema de controlo interno, no sentido de auxiliar a gestão no alcance dos objetivos estipulados, uma vez que contribui para uma gestão eficiente e eficaz, quanto melhor for o conhecimento sobre o controlo interno.

No primeiro capítulo é efetuado o enquadramento teórico, de acordo com o tema abordado, tendo como base a recolha de informação em artigos publicados online, revistas científicas e livros.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia, descreve, igualmente, os instrumentos de recolha de dados. Referem-se, também o âmbito do estudo impirico e os indicadores de desempenho utilizados.

No terceiro capítulo é elaborada a apresentação da empresa estudada e a interpretação dos dados recolhidos através da entrevista, é descrita a análise SWOT e apresentada a matriz de riscos, são analisados os principais riscos aos objetivos da auditoria, é avaliado o controlo interno e apresentado e discutido os procedimentos de auditoria.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo, tem como objetivo a consolidação de conceitos chave para o desenvolvimento do projeto. Neste sentido, apresenta-se o enquadramento teórico da auditoria, integrando o que é a auditoria de gestão, o controlo interno, a gestão de riscos, os procedimentos, a prova e as fases de auditoria.

Por fim apresenta-se a revisão da literatura no que diz respeito ao tipo de pesquisa e a forma de obtenção de dados.

1.1. Auditoria

A palavra auditoria deriva do latim 'audire', e significa ouvir, da língua inglesa a palavra deriva do verbo 'to audit' e significa examinar, ajustar, corrigir e/ou certificar, (Feteira, 2013, p.33).

Outrora os auditores eram vistos como os 'ouvidos' do Rei, pronunciando-se sobre o seu património e sobre a feição como este estava a ser gerido. Este termo acomodava-se à época durante a qual os registos de contabilidade governamental eram aprovados somente depois da leitura pública, na qual as contas eram lidas em voz alta. Desde os tempos medievais e durante a Revolução Industrial, foram realizadas Auditorias com o intuito de determinar se os indivíduos, com posições de responsabilidade oficial no governo e no comércio em geral, atuavam e apresentavam toda a informação de forma honesta.

Apesar de existirem atividades que revelavam semelhanças com a atividade de auditoria, esta só surge apenas na Grã-Bretanha em meados do século XIX, como consequência da revolução industrial (Marques, 1997).

A revolução industrial foi a responsável pelo crescimento das empresas. Estas procuravam novos mercados para se poderem expandir, aumentando a sua complexidade. O desenvolvimento das suas atividades e o aumento dos capitais que determinavam o controlo dos registos contabilísticos e das movimentações financeiras, contribuindo para a evolução da auditoria.

Em Portugal, a sua evolução começou em 1969, quando através do Decreto-Lei n.º 49381, de 15 de novembro, introduz um novo regime nas sociedades anónimas com a intervenção de pelo menos um Revisor Oficial de Contas (ROC) no conselho fiscal.

Attie (2006, p.25) por sua vez, define a auditoria como uma *especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.*

Segundo Arens, Elder e Beasley (2012) a auditoria *é a acumulação e a evolução de evidências sobre a informação para determinar e comunicar o nível de correspondência entre a informação e os critérios estabelecidos. A auditoria deve ser exercida por alguém competente, independente.*

É importante citar a seguinte afirmação:

A auditoria é uma especialização voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado, com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. O exame de auditoria deve ser efetuado de acordo com as normas de auditoria, inclusive o planejamento do trabalho, a constatação dos registros dos eventos contábeis e as avaliações das práticas e estimativas adotadas pela empresa auditada e sua atividade é fundamentalmente crítica, voltada às regras em vigor por força das normas implantadas para o controle do patrimônio, testando sua atividade e cerceando as possibilidades de riscos e erros. (Attie 2011).

O conceito de auditoria tem evoluído com o decurso do tempo, refletindo não só as mutações operadas no desenvolvimento das organizações e na ponderação dos interesses, mas também nos objetivos cada vez mais vastos que lhe têm vindo a ser fixados.

Se inicialmente visava a descoberta de erros e fraudes, passou depois a alargar-se a outros domínios e a assumir formas específicas. A evolução histórica dos conceitos permite verificar a forma como a auditoria inclui o reflexo das mutações económicas e sociais que se foram operando, desde que se institucionalizou como ramo do saber até à atualidade. Esta passou, não só a evidenciar a natureza dos factos já passados e, consequentemente, históricos, mas também a desempenhar uma função preventiva e orientadora.

Segundo Moraes & Martins (2013) *a auditoria é o processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios pre-estabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados.* De acordo com o *International Federation of Accountants (IFAC, 1999)*, *a auditoria é uma verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação*

de contas com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade.

O auditor para efetuar o seu trabalho possui três finalidades principais, avaliar se as Demonstrações Financeiras (DF) são apresentadas de acordo com os Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites (PCGA), ajuizar acerca da possibilidade de informação financeira fraudulenta e estimar constantemente a probabilidade da empresa continuar a operar no mercado (princípio de continuidade). Existem ainda outras finalidades, como por exemplo, analisar o processo interno inerente à elaboração e divulgação das DF, ou seja, o Controlo Interno (CI).

1.2. Fases de Auditoria

Quando se refere em fazer uma auditoria esta divide-se em três fases, a fase do planeamento, a fase da execução e a fase das conclusões. Fazendo referência a Jorge (2007) a fase do planeamento é a que compreende a determinação dos objetivos da auditoria, do escopo, dos critérios, da metodologia escolhida, dos períodos e datas da execução e dos recursos necessários, a fase de execução é a fase que consiste no desenvolvimento dos trabalhos de campo, tendo por base os objetivos e critérios estabelecidos no planeamento e por fim temos a fase das conclusões onde se monitoriza e discute os resultados da auditoria face ao planeamento e a sua execução.

1.3. Auditoria de Gestão

A evolução da auditoria surgiu com o desenvolvimento económico-industrial que impulsionou as grandes empresas, formadas por capitais de diversas entidades, pessoais ou coletivas, que procuravam nos princípios gerais da contabilidade e matemática financeira, controlar e proteger o seu património.

A revolução industrial, na segunda metade do século XVIII, veio consolidar a necessidade da auditoria nas instituições, tanto privadas como públicas, devido ao aumento da complexidade societária, pela abertura do capital a terceiros, assim como pela instituição de impostos e taxas às empresas baseada nos lucros para incrementar as receitas do Estado.

Conforme Gil (1999, p. 13) a auditoria operacional e de gestão *é a função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quando ao ciclo administrativo (planeamento, execução e controle) em todos os momentos/ambientes das entidades.*

Este autor entende que os resultados obtidos numa linha de negócios, produtos ou serviços, podem ser analisados no horizonte temporal passado/presente pela auditoria operacional e no horizonte presente/futuro pela auditoria de gestão, obtendo-se momentos de auditoria a nível operacional e de gestão.

Dentro da AG é importante medir a economia e eficiência, isto é:

O objetivo é determinar se a entidade utiliza os recursos de forma económica e eficiente, assim como as causas das práticas inadequadas e propor recomendações de melhoria. A revisão é sobre os sistemas de informação, os procedimentos administrativos, produtividade e estrutura da organização. A condição para a sua realização, o sistema contabilístico existente permite conhecer os custos afetos ao programa ou atividade e medir os resultados. Na falta dessa informação, a auditoria pode limitar-se a fatores como: subutilizações e desperdício (Alfonso, 1991).

A AG integra um conjunto de procedimentos, métodos de avaliação, políticas e tarefas que servem para analisar, rever e apreciar o desempenho da organização, no todo ou em parte, em relação a padrões pré-estabelecidos. Esta é também designada para compreender e dar opinião em que medida os recursos, cada vez mais escassos e limitados, colocados à disposição dos gestores estão a ser aplicados.

O potencial humano de Gestão é um bem escasso, pelo que a AG constitui um instrumento útil para a Gestão. A quase generalidade dos bens e dos serviços necessários para o funcionamento de uma organização podem ser adquiridos, em geral, por negociação. Porém, poucas organizações são capazes de sistematizar a competência dos seus colaboradores.

A AG centra-se nos executivos principais de cada unidade estratégica ou da organização. Trata-se de analisar a estrutura da organização, as suas linhas de comunicação e o fluxo de informação interna, estudando o seu grau de adaptação aos objetivos operacionais ou estratégicos de um departamento, divisão ou chefia. Inclui ainda a análise e a apreciação da capacidade e atitude pessoal existente e a sua concordância com objetivos estratégicos

da organização. Se este nível de direção não compreende, resiste ou é incapaz de transmitir a estratégia da organização o seu êxito é duvidoso. A AG aponta o futuro. Procura ajudar a direção na efetiva prossecução dos seus objetivos corporativos.

A AG contribui para que os serviços se organizem na ótica da concretização dos objetivos e permite identificar as insuficiências da mesma, os métodos, os critérios e as oportunidades, as fraquezas e as necessidades, os objetivos, os desvios em relação aos objetivos, a existência de políticas consistentes de gastos, o sistema de controlo interno mais adequado à matéria, os circuitos documentais e o processo de gestão, os critérios de avaliação existentes e os potenciais, recomendações de melhorias, antecipar problemas e análise dos seus efeitos.

1.3.1. Objeto e objetivos da Auditoria de Gestão

No âmbito da AG, os trabalhos a realizar podem ir desde a apreciação dos mecanismos de controlo interno e de gestão ou da qualidade de sistemas ou de operações, até à gestão na sua globalidade.

Segundo Alfonso (1991) cita *Canadian Comprehensive Auditing Foundation* (CCAF 1985) os objetivos da Auditoria de Gestão são:

1. Estabelecer o grau de cumprimentos, entre os seus utilizadores, dos seus deveres e atribuições que lhes foram atribuídos;
2. Determinar se os mesmos foram executados de forma económica, eficiente e eficaz;
3. Determinar se os objetivos e as metas estabelecidas foram cumpridos;
4. Determinar se se está a proceder de acordo com os programas e atividades legalmente autorizadas;
5. Proporcionar uma base para melhorar a atribuição dos recursos e a sua gestão;
6. Melhorar a qualidade da informação sobre os resultados da gestão que se encontram à disposição dos diversos utentes e da comunidade em geral;
7. Alertar a gestão da entidade para que produza informação sobre a economia, eficiência e eficácia, desenvolvendo metas e objetivos específicos e mensuráveis;
8. Avaliar o cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis a *Corporate Governance*, planos, normas e procedimentos estabelecidos;

9. Determinar o grau de cumprimento de como a entidade e os seus colaboradores controlam e desenvolvem a qualidade dos serviços que prestam e, ou dos bens adquiridos;
10. Auditar e emitir opinião sobre o cumprimento dos planos de ação e dos programas das entidades;
11. Determinar o grau do modo como a entidade e os seus colaboradores controlam e desenvolvem a qualidade nos serviços que prestam e nos bens adquiridos;
12. Auditar e emitir opinião sobre o cumprimento dos planos de ação e dos programas das entidades, contribuir para a melhoria da gestão, através:
 - Da avaliação de desempenho dos cargos de gestão de uma unidade económica ou das componentes que a integram, e através da análise dos recursos existentes e da eficiência da utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis;
 - Da análise da eficácia da sua organização, do processo de definição, quantificação e calendarização dos seus objetivos, da elaboração e execução dos seus programas de trabalho, do controlo da sua realização, do apuramento e análise dos desvios entre os objetivos previstos e os alcançados, e da eficácia da correspondente tomada de medidas corretivas; análise de rácios e de outros indicadores ou critérios.

A AG pretende avaliar e emitir opinião acerca do desempenho da gestão e dos resultados alcançados, em termos de economia, eficiência e eficácia, sugerindo aperfeiçoamentos e melhorias a introduzir, com vista a contribuir para a melhoria e otimização da gestão.

1.3.2. Conceito de boa gestão financeira

Para Alfonso (1991) o conceito de *boa gestão financeira* tem implícito os seguintes princípios:

- I. O princípio da Economia: determina que os meios utilizados pela organização com vista ao exercício das suas atividades devem ser disponibilizados em tempo útil, nas quantidades e qualidades adequadas e ao melhor preço;
- II. O princípio da Eficiência: visa a melhor relação entre os meios utilizados e os resultados obtidos;
- III. O princípio da Eficácia: visa o alcance dos objetivos específicos fixados, bem como dos resultados esperados.

A Tabela 1.1 define os princípios orientadores (economia, eficiência e eficácia) da AG:

Tabela 1.1: Princípios orientadores da Auditoria de Gestão

Princípio	Definição
Economia	Aquisição, ao menor custo e no momento adequado, de recursos financeiros, humanos e físicos, em quantidade e qualidade apropriadas.
	Obtenção de bens e serviços: em quantidade e qualidade adequados, no momento apropriado e ao melhor preço.
	Inclui aspetos de: aquisição de bens e serviços, armazenagem de bens e contratação de pessoal técnico e diretivo.
Eficiência	Transformação no melhor rácio de recursos em bens e serviços. Consiste em conseguir o melhor uso ou consumo possível dos fatores produtivos, como bens, recursos humanos, financeiros e outros.
	A sua avaliação implica: o exame de procedimentos e a utilização de indicadores de produtividade.
Eficácia	O alcance, ao melhor nível, dos objetivos e outros efeitos estabelecidos num programa, organização ou atividade.
	O grau em que os programas conseguem realmente o que se pretendia alcançar.
	A auditoria da eficácia suportar-se-á na informação económica e financeira prestada pela direção, quanto aos resultados e aos objetivos.

Fonte: Alfonso (1991) cita *Canadian Comprehensive Auditing Foundation* (1985) - Lei designada por Auditor General Act (1985)

A eficiência implica a definição clara dos objetivos e da quantificação das metas, para um determinado tempo e um determinado custo, isto é, necessita de um sistema de informações financeiras e técnicas. Eficiência e produtividade são conceitos semelhantes, pois relacionam recursos com resultados, no entanto a produtividade considera os recursos em unidades físicas, enquanto a eficiência traduz os fatores de produção em unidades monetárias.

A eficiência está afeta ao cumprimento desejado de um programa, projeto ou meta, por realizar as ações e atividades com economia e produtividade, ao minimizar os custos e produzir efetivamente os trabalhos necessários para a consecução da qualidade do processo/produto, relação entre custos e gastos com bens e serviços.

A eficiência é a relação entre a obtenção de níveis máximos de produção com o mínimo de recursos possíveis, tendo em conta a quantidade e qualidade apropriada, os recursos utilizados para produzir menor custo, maior velocidade e melhor qualidade.

A eficiência está diretamente relacionada com a utilização racional dos recursos. Um aumento da eficiência corresponde proporcionalmente a um incremento na produtividade. Uma ação produtiva contribui para melhorar o que já era realizado. Portanto, de acordo com Santos (2007, p. 36) *a eficiência equivale à relação entre resultados alcançados e recursos consumidos.*

Em suma, existem duas estratégias para atingir a eficiência:

- I – Obter um melhor resultado com a mesma quantidade de recursos (tempos, pessoas, materiais, espaço, entre outros) consumidos;
- II – Obter o resultado desejado, com o menor consumo de recursos.

1.4. Controlo Interno

O CI pode ser definido como um conjunto de procedimentos estabelecidos pela administração da empresa, que têm por objetivo a conferência de dados, a verificação da eficácia dos sistemas implantados na empresa de forma a proteger o património de possíveis desvios ou fraudes, salvaguardando os interesses dos sócios/acionistas, diretores/administradores, de forma a alcançar os objetivos ou metas.

De acordo com o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) citado por Crepaldi (2011):

O controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar os seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade da informação, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Assim, verificando os investimentos ocorridos na melhoria dos sistemas de controlo interno, significa que cada vez mais as organizações apostam nesta vertente. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2009) apresenta dois motivos que justificam este forte aumento:

1. *Um bom controlo interno torna-se um bom investimento para a organização, uma vez que ajuda a assegurar que os objetivos operacionais, financeiros e de conformidade são alcançados;*

2. *Muitas organizações são obrigadas a relatar sobre a qualidade dos controles internos acerca dos relatórios financeiros, nomeadamente as sujeitas à lei Sarbanes Oxley.*

Para Moraes e Martins (2013, p.28), o CI surge como um meio para atingir um fim, porque:

- a. *A entidade precisa de ajuda na concretização dos objetivos estabelecidos;*
- b. *Os gestores precisam de ajuda na consecução dos objetivos estabelecidos;*
- c. *A gestão precisa de tomar decisões constantemente;*
- d. *A tomada de decisão tem por base a informação;*
- e. *A informação tem de ser fiável e credível;*
- f. *A evolução do ambiente económico e competitivo é muito rápida e a entidade precisa de estar preparada para assegurar o futuro.*

Por sua vez, o COSO (2013, p.3), cuja comissão é constituída por mebroos de:

- *American Accounting Association (AAA);*
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA);*
- *European Investment Fund (EIF);*
- *Institute of Internal Auditors (IIA);*
- *Institute of Management Accountants (IMA);*

Define CI como um processo, efetivado por um conjunto de gestores, diretores e outro pessoal, desenhado para dar uma segurança razoável em relação ao cumprimento dos objetivos relacionados com as operações, relatórios e cumprimentos de metas.

Com o objetivo de alcançar a eficácia e eficiência das operações, a confiança da informação financeira e o cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis.

A fim de reforçar a definição de CI, Attie (1998, p.112) enfatiza que:

(...) podemos atestar que o Controle Interno compreende todos os meios planeados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise,

custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança, etc.

Face a esta definição, na Tabela 1.2 é efetuada uma classificação dos Controlos Internos:

Tabela 1.2: Classificações dos Controlos Internos

Classificação dos Controlos Internos	Descrição
Controlos Contábeis	Esses controlos são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registos contábeis. Eles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações objeto de seu registro ou das relativas à custódia dos ativos.
Controlos Administrativos	Esses controlos normalmente se relacionam de forma indireta aos controlos internos contábeis. Eles compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e obediência às políticas administrativas. Incluem também controlos estatísticos, programas de treinamento de pessoal e controlos de qualidade, entre outros.

Fonte: Classificação dos Controlos Internos, adaptado de Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1996).

Assim, os Controlos Internos têm como objetivo fornecer à contabilidade dados corretos, com o intuito de efetuar a escrituração exata dos factos ocorridos, evitando erros e irregularidades. É importante também que estes controlos tenham mecanismos suficientes para detetar qualquer irregularidade quando esta ocorrer e que o CI aplicado seja monitorizado de forma contínua dentro da organização. Com efeito preventivo.

1.4.1. Factores que influenciam o Controlo Interno

Para COSO (2013) o sistema de controlo interno implantado na entidade deverá ser flexível. O ambiente interno começa com a própria direção que deve transmitir a mensagem de que a integridade e o controlo efectivo não podem ser postos em causa. Existem três aspetos críticos do CI, limitadores de um ambiente geral, a integridade, valores éticos e competência das pessoas.

Na avaliação do CI existe ainda tentações para atos ilegais estes podem ter início devido à inexistência ou ineficiência de controlos, segregação de funções inadequada em áreas de maior risco, a descentralização elevada, logo desconhecimento das ações ao nível mais baixo, a função da auditoria interna fraca, administração que não efectua supervisão.

1.4.2. Procedimentos do Controlo Interno

Segundo COSO (2013) define os procedimentos do CI como sendo:

- Segregação, separação ou divisão de funções;
- Controlo das operações (e.g., contagens físicas);
- Definição de autoridade e delegação de responsabilidade;
- Registo metódico dos factos/numeração dos documentos;
- Obtenção de prova externa e conferências independentes;
- Supervisão da administração/gerência/direção.

Segundo Almela (1987), citado por Avalos (2009) o método mais simples de obter informação sobre como funciona o sistema de CI da empresa consiste na indagação, observação e revisão dos manuais de contabilidade e de procedimentos internos, bem como em conversas com executivos de determinadas áreas da organização.

1.5. Gestão de riscos corporativos

O COSO (2009) define gestão de risco como sendo:

Um processo desenvolvido pela administração, gestão, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, construído para detetar potenciais eventos que possam afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.

Para Cicco (2010), *a gestão de risco é desenvolvida como um processo iterativo, que permite a melhoria continua da tomada de decisões e do desempenho da organização.*

Também Willsher (2007), refere que *gestão de risco é o processo que pretende ajudar as organizações a compreender, avaliar e atuar sobre os seus riscos, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a de fracasso.*

Desta forma, é possível concluir que a gestão de risco constitui um método para alcançar os objetivos, uma vez que como afirma Azevedo (2005) *criar valor implica assumir riscos*. Posto isto, tendo em conta a atualidade complexa e o constante crescimento dos riscos, é importante que as organizações estabeleçam medidas apropriadas para a gestão de risco, evitando assim o incumprimento dos objetivos traçados.

Segundo COSO (2004) gestão dos riscos corporativos deve:

- Alinhar o risco aceitável com a estratégia;

- Melhorar as decisões de respostas aos riscos;
- Reduzir as surpresas de perdas operativas;
- Identificar e gerir a diversidade de riscos para toda a entidade;
- Aproveitar as oportunidades;
- Assegurar uma informação eficaz e o cumprimento de leis e normas.

A análise detalhada dos riscos pode ser substituída por matrizes de risco.

De forma a adotar uma posição próxima das funções da auditoria e, dado que nos últimos tempos tem sido objeto de alguma controvérsia, o Instituto Português de Auditoria (IPAI, 2009) definiu o papel da auditoria como:

Num processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuindo para garantir que os principais riscos do negócio são geridos corretamente e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente.

Assim, e de acordo com a informação apresentada pelo IPAI, a auditoria deve avaliar e contribuir para melhorar a gestão de risco, controlo e governo, assumindo-se como um valioso contributo na diminuição dos riscos associados às transações de uma organização. Deste modo, adquire uma postura pró-ativa na análise do risco, apresentando sugestões de correção para diminuir a exposição ao risco.

Em suma, uma organização com uma gestão de risco eficaz, tem vantagens competitivas num ambiente de instabilidade e incerteza, face a organizações que possuem uma gestão de risco com menos aptidões.

1.5.1. Avaliação e resposta aos riscos

Segundo COSO (2004) a gestão deve conhecer os diferentes objetivos, riscos, recursos, incluindo os humanos, para determinar e assegurar-se de que todos os colaboradores e direção compreendam a identificação e a avaliação dos riscos. A vantagem desta avaliação é permitir às entidades identificarem os riscos que consomem o tempo da gestão.

A hierarquia dos riscos da entidade deve ser feita após a sua identificação e avaliação pela gestão. Esta hierarquia depende do nível de risco aceitável pela entidade riscos de baixa ou de elevada prioridade. Os riscos de baixa prioridade são considerados os riscos chave

e mais relevantes e exigem maior atenção e ao mais alto nível da entidade. As prioridades dos riscos específicos podem ser alteradas de acordo com as alterações dos objetivos da entidade, do ambiente em que atua e se são riscos relevantes.

A gestão determina como responder aos riscos após a sua avaliação, perante a resposta aceitável, a gestão avalia o seu efeito sobre a probabilidade e o impacto do risco.

Segundo a *International Standards of Auditing* (ISA) 315 (IFAC, 2013), o objetivo do auditor é identificar e avaliar os riscos de distorção material por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente, incluindo o CI da entidade, proporcionando por isso uma base para conceber e implementar respostas aos riscos avaliados de distorção material. O auditor deve executar procedimentos de avaliação do risco para proporcionar uma base para a identificação e avaliação dos riscos de distorção material. Os procedimentos de avaliação do risco não proporcionam contudo, por eles mesmos, prova de auditoria apropriada suficiente em que basear a opinião de auditoria.

O auditor deve obter uma compreensão do CI relevante para a auditoria. No processo de compreensão dos controlos que são relevantes para a auditoria, o auditor deve apreciar a conceção desses controlos e determinar se foram ou não implementados, executando procedimentos para além de indagações ao pessoal da entidade.

O auditor deve entender o sistema de controlo interno estabelecido pelos responsáveis da governação, gestão e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da concretização dos objetivos da entidade com respeito:

- À eficácia e eficiência dos recursos;
- À fiabilidade do relato financeiro;
- Conformidade com leis, normas e regulamentos aplicáveis.

Segundo a ISA 315 (IFAC, 2013), o auditor deve documentar:

- O debate entre a equipa de trabalho e a decisão significativa a que se chegou;
- Os principais elementos da compreensão obtida com respeito a cada um dos aspetos da entidade e do seu ambiente de controlo e a cada um dos componentes do controlo interno;
- As fontes de informação a partir das quais foi obtida a compreensão;
- Os procedimentos de avaliação do risco executados;

- Os riscos identificados e avaliados de distorção material ao nível de demonstração financeira e ao nível de asserção;
- Os riscos identificados, e respectivos controlos acerca dos quais o auditor obteve a compreensão.

De acordo com a ISA 330 (IFAC, 2009) é da responsabilidade do auditor em conceber e implementar respostas aos riscos de distorção material identificados e avaliados pelo auditor de acordo com a ISA 315 (IFAC, 2013).

1.6. Procedimentos de Auditoria

Segundo Gil (1999) o procedimento é o método de processar o curso de ação, é o ato de uma performance. É o conjunto de investigações técnicas que permitem ao auditor formar opiniões sobre as demonstrações contabilísticas examinadas e lhe fornecer base para emitir o seu parecer fundamentado. É o roteiro para realização de exames de auditoria de modo a dar segurança ao trabalho. O procedimento de auditoria constitui o curso de ação avaliável na determinação da validade dos padrões e princípios de auditoria. Eles são os atos a serem cumpridos durante o curso de exame através da aplicação de técnicas próprias que permitem o alcance de provas sobre a adequação das DF.

1.6.1. Procedimentos de Auditoria de Gestão

Por AG, entende-se a *revisão, avaliação, emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos, serviços no presente futuro*. (Gil, 1999 p.21)

A AG deve estar centrada em situações empresariais de maior risco para a continuidade dos negócios, proporcionando às organizações recomendações factíveis que as auxiliem na tomada de decisões, corrigindo rumos e buscando sempre a máxima eficácia administrativa dos seus dirigentes.

Portanto, deverão ser observados os seguintes procedimentos:

1. Verificação da correspondência entre o objeto constante no programa de trabalho e aquele que é descrito no instrumento contratual;
2. Verificação do alinhamento dos indicadores e metas com o objeto do termo;
3. Avaliação clara e objetiva da descrição dos indicadores.

Usualmente, as técnicas usadas na AG, são:

- Adequação ao custo-padrão;
- Testes de efetividade;
- Indicadores de desempenho;
- Circularização de informações sobre existências;
- Recomendações punitivas, saneadoras e estimuladoras.

A Tabela 1.3 apresenta a designação para os diferentes tipos de procedimentos:

Tabela 1.3: Procedimentos de Auditoria de Gestão

Procedimentos	Designação
Exame físico de documentos	É umas das provas que está à disposição e como o próprio nome indica, é um exame físico, isto é, o auditor examina os procedimentos, folhando um a um os documentos. Estes, podem ser documentos fiscais, recibos, cheques, avisos de pagamento ou de recebimento, apólices de seguros, etc.
Contagem física	A contagem física está sempre ligada ao exame físico. Esta tem por objetivo verificar e garantir a quantidade dos ativos da empresa, sejam eles matérias primas, instalações, numerário, documentos, relatórios, etc., e de definir as operações empresariais.
Comparações de registros	O ato de confirmar os registros contabilísticos com os dos exames e contagem física é fundamental para a certificação da sua existência. O objetivo da comparação de registros é verificar se o que se encontra nos arquivos operacionais é o mesmo que está nos registros contabilístico. Se o registro que é feito de forma manual está de acordo com os encontrados no sistema informático.
Análise de registros	Objetivo de se realizar a técnica de análise de registros é o identificar a qualidade das informações encontradas nas empresas em relação à coerência do armazenamento. Verificar a eficiência, se as informações são eficazes e se realmente existem, qual a sua importância para o funcionamento da empresa e se têm relação efetiva com a produtividade.
Observação de procedimentos	Consiste em observar um processo ou procedimento que está a ser executado por outros. Por exemplo, a observação pelo auditor da contagem de inventários efetuada pelo pessoal da entidade ou da execução de atividades de controle.
Determinar amostras	O auditor ao aplicar esta técnica procura agilizar os trabalhos de auditoria, impedindo que se realizem testes repetitivos. Objetiva também testar as situações e casos que tenham maior relevância, e expressar uma opinião baseada nos estudos feitos num subconjunto que tenha representação importante. O auditor terá de conhecer o ambiente a

	ser auditado, analisando os seus documentos e estabelecer regras para recolher as amostras.
Aplicação de questionários	Permite obter dados e opiniões. A informação obtida por esta via deverá sempre ser complementada e contrastada por meio de outros procedimentos. Como por exemplo, a observação, a confirmação e a verificação, de factos e de documentos.
Realização de entrevistas	Deve ser uma conversação de forma metódica e seguirem um plano e regras previamente definidos. Podem ajudar a obter a colaboração positiva dos colaboradores entrevistados. Estes podem auxiliar, fornecendo ideias, conceitos e problemas relevantes que o auditor não identificou.
Estimular inovações	Facilitar o surgimento de áreas, práticas e lógicas pioneiras e estimular os recursos humanos na procura de soluções próprias a problemas originais. O objetivo é estimular inovações tecnológicas. O auditor deverá, por meio de negociação e participação dos profissionais, procurar opiniões e desejos técnico-operacionais.

Fonte: Adaptado de Gil (1999) Auditoria Operacional e de Gestão.

1.6.2. Principais procedimentos de Auditoria

Para Gil (1999) o documento fornecido pelo auditor é a opinião baseada em factos que deve conter a prova da execução dos procedimentos que capacitem e suportem as suas conclusões:

- Procedimentos de conformidade: são aqueles que o auditor vai realizar para verificar se as medidas de controlo interno definidas pela empresa estão a ser operadas na prática.
- Procedimentos substantivos: São aqueles que permitem ao auditor obter prova quanto à precisão e validade dos dados produzidos pelo sistema contabilístico e não contabilístico.
- Procedimentos analíticos substantivos: são aqueles que consistem na comparação da informação financeira e não financeira com diversas informações (por exemplo exercícios anteriores, orçamentos, análise de rácios, médias do setor, análise de tendências, testes de razoabilidade).

1.7. Prova de Auditoria

Segundo Alfonso (1991) a prova de auditoria são todas as informações usadas pelo auditor para chegar às conclusões sobre as quais baseia a sua opinião, é necessária para

suportar a opinião e o relatório do auditor, esta é cumulativa e é principalmente obtida a partir de procedimentos de auditoria executados no seu decurso. O auditor é responsável na concepção e execução de procedimentos de auditoria para obter prova de auditoria suficiente e apropriada que o habilite a formar conclusões razoáveis para reduzir o risco de auditoria a um nível aceitavelmente baixo.

Para obter prova de auditoria suficiente, significa que o auditor tem a quantidade da prova de auditoria necessária e esta é afectada pela avaliação dos riscos de distorção material e também pela qualidade de tal prova de auditoria. Quanto mais altos os riscos avaliados, mais prova de auditoria poderá ser necessária, quanto mais elevada for a qualidade, menos prova será necessária, mencionar ainda que obter mais prova de auditoria pode não compensar a sua falta de qualidade.

Para obter prova de auditoria adequada e apropriada é importante obter qualidade na prova de auditoria, a sua relevância e a sua fiabilidade suporta as conclusões sobre as quais se baseia a opinião do auditor. A fiabilidade da prova é influenciada pela sua fonte e natureza e está dependente das circunstâncias em que é obtida.

1.7.1. Fiabilidade da Prova de Auditoria

É ainda mencionado por Alfonso (1991) que a fiabilidade da prova de auditoria está correlacionada com a fonte da mesma, esta pode ser obtida:

- Executando procedimentos de auditoria;
- Documentos internos e documentos oficiais;
- Confirmações de terceiros;
- Relatórios de analistas;
- Dados comparáveis de outras entidades.

Existe inconsistência na prova de auditoria ou dúvidas sobre a sua fiabilidade, se:

- A prova de auditoria obtida de uma fonte for inconsistente com a obtida de uma outra;
- O auditor tiver dúvidas sobre a fiabilidade da informação a usar como prova de auditoria;
- Deve definir alterações aos procedimentos de auditoria necessárias para resolver a questão.

A fiabilidade da prova de auditoria aumenta quando é obtida de fontes independentes fora da entidade, quando é gerada internamente aumenta quando os controlos impostos pela entidade, nomeadamente sobre a sua preparação e manutenção, são eficazes.

A prova de auditoria é mais fiável se for obtida directamente pelo auditor, em forma documental, em papel, meio electrónico menos a obtida oralmente, proporcionada por documentos originais, do que obtidas por fotocópias, telecópias ou documentos que tenham sido filmados, digitalizados ou de outra forma transformados para formato electrónico, cuja fiabilidade pode depender dos controlos sobre a respectiva preparação e conservação.

1.8. Planeamento de Auditoria

1.8.1. Materialidade

As distorções, incluindo as omissões, são consideradas materiais se se esperar que, individualmente ou em conjunto, influenciem as decisões tomadas pelos interessados do resultado da auditoria. Os julgamentos acerca da materialidade são feitos à luz das circunstâncias envolventes e são afectados pela dimensão ou natureza de uma distorção ou pela combinação de ambas. A determinação da materialidade pelo auditor é uma matéria de julgamento profissional e é afectada pela sua percepção das necessidades de informação dos interessados na auditoria.

Ao planear a auditoria, e durante a sua execução o auditor faz julgamentos acerca da dimensão das distorções que serão consideradas materiais. Estes julgamentos proporcionam uma base para:

1. Determinar a natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de avaliação do risco;
2. Identificar e avaliar os riscos de distorção material;
3. Determinar a natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria adicionais.

1.8.2. Procedimentos Analíticos

Os objetivos do auditor são obter prova de auditoria relevante e fiável ao utilizar procedimentos analíticos substantivos, conceber e executar procedimentos analíticos. Alfonso (1991) refere que os procedimentos analíticos consistem em:

- Apreciações da informação através da análise de relações plausíveis entre dados financeiros e também não financeiros;
- Abrangem a investigação que for necessária sobre flutuações ou relações identificadas que sejam inconsistentes com outra informação relevante;
- Determinar se os procedimentos analíticos substantivos específicos são adequados;
- A fiabilidade dos dados em que se baseiam as expectativas do auditor sobre quantias registadas ou rácios, tendo em conta a fonte, a comparabilidade e a natureza e relevância da informação disponível, e os controlos sobre a sua preparação.

Se os procedimentos analíticos executados identificarem relações inconsistentes com outra informação relevante, o auditor deve investigar tais diferenças: indagando junto da gerência e obtendo prova de auditoria apropriada relevante para as respostas da gerência e executando outros procedimentos de auditoria.

1.8.3. Risco de Auditoria

Em relação aos tipos de risco de auditoria, Alfonso (1991) define que:

- Risco de auditoria: É a probabilidade de o auditor expressar uma opinião profissional inapropriada quando a matéria examinada está materialmente distorcida. O risco de auditoria é a função do risco de distorção material e do risco de deteção.
- Risco inerente: É aquele que a entidade enfrenta, devido às suas próprias características específicas, mesmo que a gestão seja adequada ou, devido à inexistência de ações da gestão para minimizarem a sua probabilidade de ocorrência ou das suas consequências.
- Risco de controlo: É a probabilidade de que uma distorção possa ocorrer numa matéria a examinar e possa ser material individualmente ou quando agregada com distorções em outras matérias, não será minimizada ou detectada e corrigida com oportunidade pelo CI da entidade.
- Risco de deteção: É a probabilidade de que os procedimentos executados pelo auditor, para reduzir o risco de auditoria para um nível aceitavelmente baixo, não detetem uma distorção.

1.8.4. Plano e Programa de Auditoria

É importante citar que existe toda uma planificação para a auditoria ser bem sucedida, como o pré-planeamento, planeamento, trabalho de campo, elaboração do relatório, fase ulterior à elaboração do relatório. Alfonso (1991) explica de seguida que um plano de auditoria eficaz depende do trabalho efetuado na fase do pré planeamento, que implica:

- Recolha e avaliação prévia da informação;
- Identificar os riscos potenciais para a economia, a eficiência e a eficácia;
- Formular questões de auditoria;
- Avaliação preliminar dos sistemas e dos controlos;
- Definição dos objetivos de auditoria;
- Determinação inicial das necessidades de recursos e calendarização.

A fase do planeamento é caracterizada com a:

- Obtenção e análise da prova obtida;
- Identificação dos riscos;
- Avaliação dos sistemas de controlo e de gestão;
- Definição dos objetivos da auditoria;
- Recursos e calendarização da auditoria.

1.8.4.1. Planeamento Preliminar

O âmbito do estudo preliminar varia em função do conhecimento que os auditores têm da matéria examinada, mas deve permitir que o auditor defina as grandes linhas da auditoria, tais como, os riscos significativos para a boa gestão e os potenciais objetivos, métodos e metodologias de auditoria e que é utilizado para determinar se a auditoria é realista, realizável e suscetível de ser útil (Alfonso, 1991).

Durante o planeamento preliminar é importante seguir os topicos mencionados:

1. Tomada de conhecimento;
2. Determinar os recursos disponibilizados para a auditoria;
3. Definir as responsabilidades dos auditores e dos membros da gestão;
4. Identificar os principais processos de gestão e de controlo, incluindo os sistemas informáticos;
5. Definir as informações necessárias para efeitos de gestão e de controlo;
6. Identificar os riscos para a boa gestão financeira;

7. Definir as potenciais questões, critérios, provas, metodologia, âmbito e impacto da auditoria;
8. Definir o calendário e os recursos da auditoria proposta.

1.8.4.2. Planeamento Global

Alfonso (1991) refere que o planeamento global da auditoria, é o estudo que define os trabalhos de auditoria a efetuar, o âmbito, o objetivo e a metodologia da auditoria, os recursos a utilizar e as principais etapas a realizar de forma clara e concisa os trabalhos de auditoria a efetuar, os recursos necessários, os prazos fixados e o impacto esperado da auditoria e por fim o responsável da auditoria toma a decisão.

O planeamento global de auditoria tem o proposito de definir:

- As questões de auditoria;
- O âmbito da auditoria;
- Os critérios de auditoria a utilizar;
- As provas de auditoria necessárias e as fontes;
- A metodologia de auditoria a utilizar;
- As potenciais observações e recomendações e impacto da auditoria;
- O calendário, os recursos e as disposições relativas ao controlo de qualidade;
- A comunicação com a entidade auditada.

1.9. Execução de Auditoria

Fazendo referência a Jorge (2007) a fase da execução é a qual são aplicados os procedimentos de auditoria para alcançar a prova de auditoria. De uma maneira mais prática é dizer que esta fase consiste, essencialmente, em examinar as situações existentes e confrontá-las com os critérios definidos.

É nesta fase que se fazem os trabalhos de campo, com uma avaliação detalhada dos controlos e sistemas de informações, e aplicação de técnicas de auditoria, com o objetivo de levantar evidências suficientes e confiáveis para responder às questões de auditoria formuladas durante a fase de planeamento.

O programa de auditoria deve orientar os procedimentos de auditoria. Os exames, as entrevistas, a aplicação de questionários, os testes e as amostragens devem seguir o cronograma e o encadeamento lógico estipulado no programa, considerados os riscos

envolvidos, a amplitude e o escopo dos trabalhos necessários à obtenção dos elementos probatórios, a prova de auditoria.

1.10. Método de pesquisa

Segundo Yin (1994) considera *a seleção das questões a investigar como o passo mais relevante para decidir o tipo de pesquisa*. Este autor recomenda serenidade e ponderação na execução desta tarefa.

A metodologia é, pois, o caminho para a obtenção do conhecimento, e é através dela que se estuda e fundamenta os métodos que vão ser utilizados no decorrer do projeto, com o intuito de articular os procedimentos aplicados ao longo das várias etapas, de modo a preservar a exatidão e a veracidade dos resultados. Esta ideia provém do termo originário grego Métodos, composto pelas palavras “Meta” e “hódos”, que traduzidas para o português podem ser interpretadas como *o caminho através do qual* (Bailly, 1950).

Na realização da investigação é essencial definir um método, que pode ser classificado em quantitativo ou qualitativo. Os métodos qualitativos pretendem descrever, observar e a compreender os dados.

Na Tabela 1.4 apresentam-se as características mais importantes do método qualitativo:

Tabela 1.4: As principais características da abordagem qualitativa

Características
Abordagem qualitativa
<ul style="list-style-type: none">- A investigação qualitativa tem o ambiente natural como a fonte direta de dados e o investigador como instrumento fundamental;- A investigação qualitativa é descritiva;- A significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida é a preocupação essencial do investigador;- O investigador utiliza o enfoque indutivo na análise dos seus dados;- A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados;- Parte de questões ou focos de interesses, amplos, que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve;- Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do investigador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos

segundo as perspectivas dos participantes da situação em estudo.

Fonte: Adaptado de Godoy (1995, pág. 58-63)

Segundo Diehl (2004), *pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, através da compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos nos grupos, possibilitando, deste modo, a compreensão das mais diferentes particularidades dos indivíduos.*

1.11. Formas de obtenção de dados

Para Fortin (2003, p. 246) o grau de estruturação das entrevistas é variável. *A entrevista estruturada (...) é a que requer o máximo de controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida*, recorrendo-se normalmente a questões fechadas. Por outro lado, *a entrevista não estruturada (...) é aquela em que a formulação e a sequência das questões não são pre-determinadas, mas deixadas à discricção do entrevistador*, podendo ser parcialmente estruturada ou não estruturada.

Guerra (2006, p. 60) defende que: *As entrevistas devem ser realizadas preferencialmente num lugar neutro, ou pelo menos de fácil controlo pelo informador.*

Na pesquisa qualitativa, a Análise de Conteúdo (AC), enquanto método de organização e análise dos dados possui algumas características. Primeiramente, aceita-se que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e os seus fenômenos. A pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas. A AC constitui-se de várias técnicas onde se procura descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Posteriormente, o pesquisador escolhe as regras de contagem por meio de codificações e índices quantitativos. Finalmente, o pesquisador realiza a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema (Bardin, 1977).

Segundo Fortin (2003, p. 249), *os dados registados devem ser transcritos antes da análise. A análise dos dados colhidos durante as entrevistas consiste essencialmente em proceder a uma análise de conteúdo.*

Para Oliveira (2008, p. 570) a AC permite:

O acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado, implicação do contexto político nos discursos, exploração da moralidade de dada época, análise das representações sociais sobre determinado objeto, inconsciente coletivo em determinado tema, repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional, análise da comunicação cotidiana seja ela verbal ou escrita, entre outros.

Como afirma Guerra (2006, p. 62), *a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo.*

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é estabelecer uma metodologia de investigação a seguir, que deve ser rigorosa e explicita de forma detalhada como é desenvolvido o estudo empírico.

2.1. Método de pesquisa

A metodologia escolhida para fazer face a esta investigação de estudo foi a qualitativa baseando-nos na análise de vários fatores que exigem um estudo amplo na compreensão das relações humanas, na ética, nas crenças e valores.

Ponderando o contexto em que a investigação está inserida e as suas características, consideramos que o subjetivismo e o envolvimento no estudo da organização é de relevante importância.

2.2. Formas de obtenção de dados

Para a realização deste projeto pretende-se recorrer à observação de tarefas, de aplicações de procedimentos, entrevistas não estruturadas de um stand de automóveis.

Assim sendo, pretende-se compreender como está implementado o processo de auditoria, gestão de risco, o controlo interno, de que forma se ligam na organização e quais os benefícios da relação destas disciplinas no incremento de vantagens competitivas para a organização e respetivo desempenho.

De modo a fazer o estudo de caso foi constituído um questionário com perguntas (Anexo 1) e realizada uma entrevista ao auditor interno de modo a obter respostas e factos relativos para estudar a importância da AG para a eficiência de uma organização.

A entrevista, marcada atempadamente, foi feita nos meses de março de 2020, em local onde foram garantidas as condições necessárias. A entrevista foi gravada e, posteriormente, o seu conteúdo foi transcrito (Anexo 3).

2.2.1 Análise de Conteúdo

Finalizada a entrevista com o auditor interno, esta foi transcrita e fez-se uma Análise de Conteúdo. A AC tem como objetivo identificar informações a partir de questões colocadas na entrevista que se tornam relevantes para o desenvolvimento do projeto.

Desta forma, na AC, foram definidas as categorias, subcategorias e descritores que seguidamente se apresentam estruturadas na Tabela 2.1:

Tabela 2.1: Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Descritores
Feira	Importância do Marketing	- Caracterização do Marketing; - Objetivo do Marketing; - Avaliação do Marketing; - Preocupação do Marketing;
	Seleção de automóveis	- Preparação dos automóveis; - Seleção das automóveis; - Controlo da receção da compra de automóveis; - Tipos de parcerias;
Oficina	Pós-Venda	- Objetivo do serviço pós-venda; - Preocupações;
	Particular	- Serviços prestados;
Documentação	Compra de automóveis	- Caracterização do processo de compras; - Caracterização do processo de documentação de compras;
	Venda de automóveis	- Caracterização do processo de vendas;
	Resposta a Notificações	- Caracterização das respostas a notificações;
	Imposto Único de Circulação	- Caracterização do processo de liquidação do Imposto Único de Circulação;
	Correspondência para Clientes	- Caracterização do envio de correspondencia para clientes;
	Pastas de Bordo	- Caracterização da receção e entrega de pastas de bordo.

2.3. Âmbito e objetivo de estudo

Com a elaboração do estudo empirico pretende-se analisar os principais processos que influenciam a eficiência e a eficácia da gestão de recursos no processo de compras, planeamento, análise de vendas, para isso será elaborada uma auditoria. É analisado primeiro o processo de planeamento de vendas, tendo este que ser o mais rigoroso possível para não criar erros na gestão dos recursos, tanto na parte de stock de peças como de automóveis. Também é feita uma análise ao planeamento do departamento da oficina no que diz respeito às peças de oficina que o automóvel necessita para ser reparado até ficar pronto para entrega ao cliente. Assim como, o processo de compras de peças e ainda o processo de armazenamento e controlo de peças existentes.

De forma a estudar mais aprofundadamente os objetivos da auditoria realizada foram definidos objetivos gerais, estratégicos e de seguida apresentados os objetivos específicos do estudo, como é referido na tabela 2.2.

Tabela 2.2: Objetivos da Auditoria

Objetivos	Designação
Geral/Estratégico	Analisar se a gestão dos recursos da empresa é feita de forma eficaz e eficiente de forma a traduzir-se num menor custo para a empresa.
Específicos	<ol style="list-style-type: none">1. Verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo;2. Verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA.;3. Verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança);4. Verificar se as peças compradas não gera desperdício;5. Verificar se o planeamento, as compras e as vendas colaboram entre si de forma a não haver desperdícios de peças.

2.4. Indicadores de Controlo de Gestão (Desempenho)

O principal objetivo deste projeto será medir o desempenho do departamento de compras, do departamento de planeamento e do departamento de vendas, visto serem departamentos que devem estar interligados para o eficiente desempenho da organização, para esse efeito, são apresentados como técnicas de estudo alguns indicadores de desempenho aplicados no estudo de caso:

Indicadores do departamento de Compras:

- Comparação dos preços das peças/automóveis dos últimos meses;
- Comparação da eficiência das peças compradas dos últimos meses;
- Evolução do preço de custo das peças/automóveis dos últimos meses.

Indicadores do departamento de planeamento:

- Analisar o número de planeamentos feitos nos últimos meses e destacar os que falharam de forma a analisar a evolução de desempenho e eficácia;
- Analisar, se por falha do planeamento, existiram ruturas de *stock* nos últimos meses;
- Analisar, se por falha do planeamento, originou stock extra do que o planeado nos últimos meses.

Indicadores do departamento de Vendas:

- Analisar se os orçamentos de vendas apresentam desvios significativos em relação à realidade;
- Analisar se as quantidades de venda correspondem efetivamente às quantidades a comprar.
- Comparar as últimas ordens de compra com as vendas previstas pelo departamento de vendas para analisar se são comprados automóveis em excesso com o que devia de ser efetivamente comprado.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa abordar a apresentação da empresa, de seguida é elaborada a análise e discussão dos resultados proporcionados pelo trabalho de campo. Por uma questão de organização optou-se por estruturar este capítulo tendo em conta a categorização que esteve na base da Análise de Conteúdo feita à entrevista aplicada ao auditor interno da Benecar Automóveis, SA..

A apresentação, análise e discussão dos dados relativos à Benecar Automóveis, SA. serão elaborados relativamente a cada uma das categorias. Desta forma, para todas as categorias em análise, serão primeiro apresentados, analisados e discutidos os dados relativos à Benecar Automóveis, SA. Por fim, relativamente a cada uma das categorias, é feita uma síntese relativa a esses mesmos dados.

De seguida é caracterizada e explicada a análise SWOT e é elaborada uma matriz de risco.

Por fim são discutidos os objetivos da economia, os principais riscos, é feita a avaliação do controlo interno e da gestão de risco e por fim apresentados os procedimentos de auditoria.

3.1. Apresentação da Benecar Automóveis, SA.

- Identificação: Benecar Automóveis, SA.;
- Endereço: Edifício Benecar, Moita do Gavião, 2475-901 Alcobaça;
- CAE: 45110 – Comércio de veículos automóveis ligeiros;
- Ramo de atividade: Compra, venda, reparação, aluguer e representação de veículos;
- Contactos: 262 925 190;
- Site Web: www.benecar.pt;
- N° de Colaboradores: 150

A Benecar Automóveis, SA é uma empresa que existe no mercado desde abril de 1991, está sediada na Moita do Gavião, na freguesia da Benedita, concelho de Alcobaça. Atua no setor de comércio de veículos automóveis e tem como principal atividade compra, venda, reparação, aluguer e representação de veículos.

- Inicialmente era uma sociedade limitada, organizada por quotas, a 21 de julho de 2005, tornou-se uma Sociedade Anónima, passando assim a funcionar a partir da divisão do capital em ações. Atualmente o Dr. Nuno Grosa é o acionista maioritário.
- É considerada uma PME e consta na lista das 1000 PME Ranking.
- Inserida há mais de 25 anos no mercado automóvel, a Benecar Automóveis, SA. tem como principal missão a conquista, satisfação e fidelização do cliente, assegurar a qualidade dos produtos vendidos através da prestação de garantias e a assistência oficial em todos os setores, tendo 25.000 clientes fidelizados.
- Trabalha com equipamentos e tecnologias de última geração, apostando fortemente no marketing, comunicação e imagem.
- A Benecar Automóveis, SA. participa ativamente em eventos com patrocínios de forma a ampliar a imagem da empresa, estes patrocínios não são só a nível monetário, mas também são fornecidos brindes e empréstimo de diversos materiais.
- Alguns dos seus valores são: a qualidade e eficiência, o saber fazer, dedicação e espírito de equipa, orientação e transparência total para o cliente, a palavra, segurança e garantia.
- Empresa referencial líder de mercado em Portugal, tem regularmente 1000 viaturas em exposição, conseguindo ser uma das empresas locais com maior capacidade de atração e apresenta uma das melhores exposições automóveis no país.

A Figura 3.1 representa como é composto o Organograma Funcional da Benecar Automóveis, SA.:

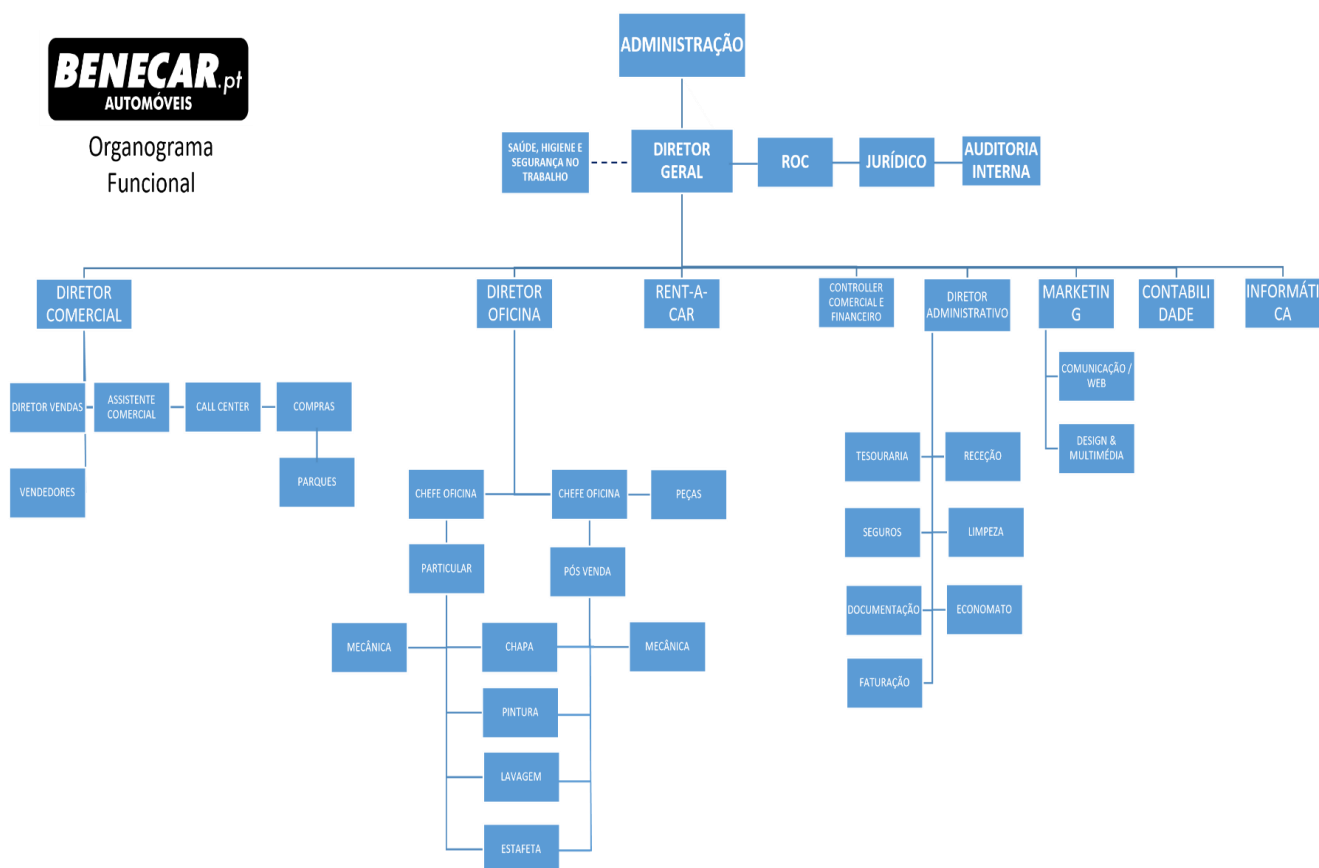


Figura 3.1: Organograma Funcional da Benecar Automóveis, SA

Fonte: Benecar Automóveis, SA.

3.1.1. Evolução do Volume de Negócios

Com o objetivo de perceber melhor como foi a evolução do volume de negócios da Benecar Automóveis, SA. nos últimos 6 anos apresenta-se a tabela 3.1:

Tabela 3.1: Evolução do Volume de Negócios (últimos 6 anos)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Volume de Negócios	15,213.000€	28,388.000€	40,158.000€	52,829.188€	60,668.427€	64,975.376€

3.1.2. Distribuição dos colaboradores quanto ao género, idade e departamento

3.1.2.1. Número de colaboradores quanto ao género

Até Janeiro de 2020, segundo estatísticas disponibilizadas pela empresa, a Benecar Automóveis, SA. tinha 150 colaboradores, sendo distribuídos como podemos ver na Figura 3.2, relativamente à distribuição dos colaboradores por género:

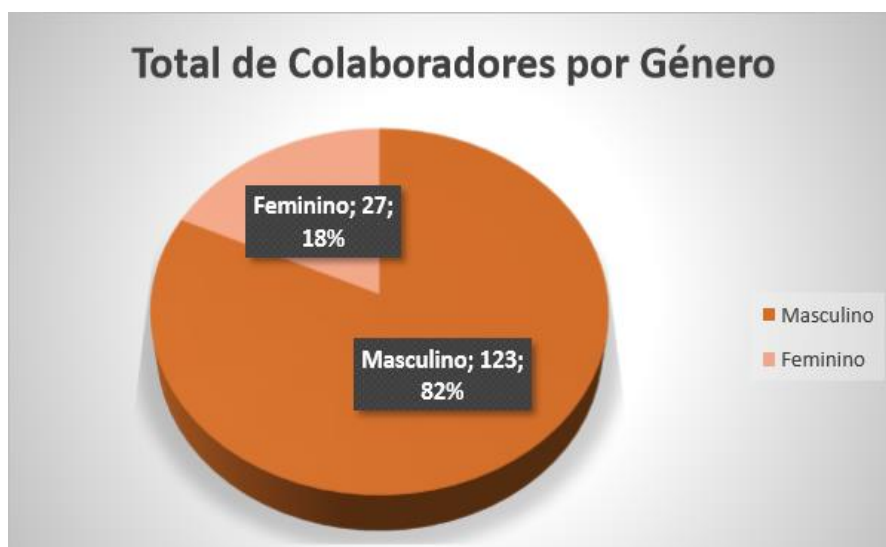


Figura 3.2: Distribuição dos colaboradores por género.

Fonte: Elaboração a partir da realização do inquérito

3.1.2.2. Distribuição de colaboradores quanto à idade

Como se pode ver na Figura 3.3, a maioria dos trabalhadores tem entre 20 e 40 anos, sendo que o maior número está na classe dos 31 e aos 40 anos.

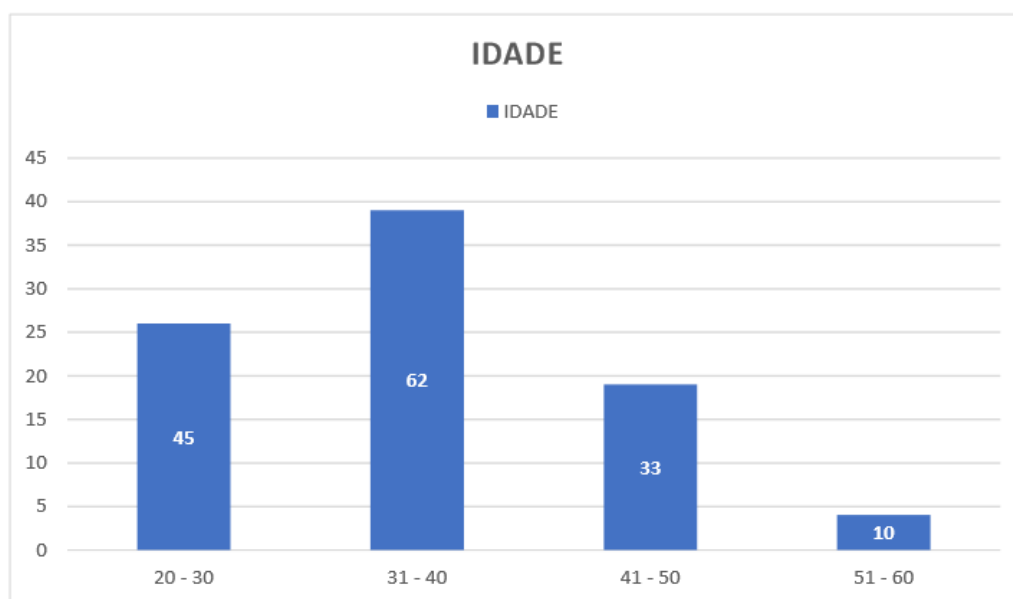


Figura 3.3: Número de colaboradores quanto à idade

Fonte: Elaboração a partir da realização do inquérito

3.1.2.3. Distribuição de colaboradores quanto ao departamento

A maioria dos trabalhadores que existem na Benecar Automóveis, SA fazem parte da oficina, tal como se pode verificar na Figura 3.3. O que pode parecer que não é o *core*

*business*¹ da empresa porque o principal objetivo da empresa é vender carros, mas tem uma grande particularidade que a diferencia dos outros stands de venda de carros, pois dão garantia pós-venda relativamente ao carro e por isso é que têm tanto colaborador na oficina.

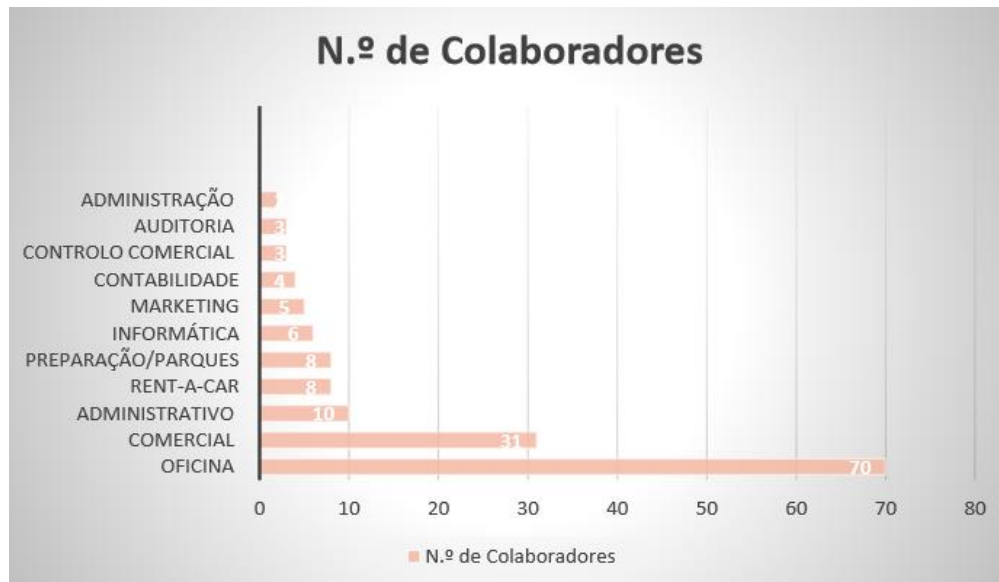


Figura 3.4: Número de colaboradores por departamento

Fonte: Elaboração a partir da realização do inquérito

3.2. Análise de Conteúdo

3.2.1. Feira

O objetivo que esteve na base desta categoria foi correlacionar a importância do Marketing com a seleção dos automóveis.

3.2.1.1. Importância do Marketing

Para o Auditor Interno existem diferentes formas de fazer o Marketing das feiras, todas elas importantes:

(...) online principalmente, tudo quanto seja redes sociais, Facebook, Instagram, e tudo mais leva com “spam” nosso de publicidade, normalmente também fazemos publicidade na rádio da região, (...) também enviamos flyers para a residência de clientes antigos.

¹ core business é o negócio central da empresa consultado em Dicionário Financeiro <https://www.dicionariofinanceiro.com/core-business/> acessado em 16 de abril 2020

O Auditor Interno classifica o Marketing anual também como um ponto muito importante, *estas ações de Marketing levam a que a Benecar tenha uma imagem de marca reconhecida a nível nacional.*

(...) depois também temos lonas publicitárias espalhadas nas autoestradas do país, patrocinamos o equipamento de uma equipa de futebol da primeira divisão, (...) é feita publicidade no programa televisivo de grande audiência, “O Preço Certo” do Fernando Mendes.

O Auditor Interno refere que o grande objetivo do Marketing das feiras é o próprio facto de terem muito clientes presentes, também de forma a que estes fiquem a conhecer as infraestruturas.

O intuito destas feiras é aumentar a visibilidade da empresa e efetuar o maior número de negócios, para isso a Benecar Automóveis, SA. baixa os preços dos automóveis que expõem, de forma significativa, normalmente tem cerca de 1500 automóveis com desconto, o que torna os produtos bem mais apelativos e faz com que o público tenha mais interesse em visitar o stand.

O Auditor Interno avalia o Marketing como uma intenção, como um recurso, *é a parte principal do nosso dia-a-dia penso que é das melhores formas para conseguirmos vender automóveis.*

Para o Auditor Interno a maior preocupação do Marketing das feiras é os custos, *é nós gastarmos muito dinheiro no Marketing (...) Vamos ter mais retorno ao apostar forte no Marketing, mas a principal preocupação em relação ao marketing é os custos.*

3.2.1.2. Seleção de Automóveis

Segundo o Auditor Interno a preparação dos automóveis para as feiras tem vindo a evoluir em termos de processos, isto é:

Antigamente a preparação dos automóveis das feiras era consoante as vendas que íamos fazendo, íamos preparando os automóveis após o negócio estar fechado, crédito aprovado (...) só quando soubéssemos que o automóvel ia ser mesmo vendido ao cliente é que preparávamos o automóvel, agora, (...) já estamos a preparar os automóveis previamente, (...) já estamos a preparar quando temos tempo, para quando chegar à altura da feira entregar o automóvel na hora.

O Auditor Interno considera que ainda existem outros fatores condicionantes para a entrega dos automóveis aquando a realização da venda durante a feira, *depende (...) se o cliente vai deixar um automóvel de retoma, mas a ideia é que os automóveis que tenhamos no stand aquando a realização da feira já estejam preparados para entrega imediata quando o negócio é fechado durante a feira.*

Em relação a como é feita a seleção dos automóveis das feiras, o Auditor Interno refere que são feitas *reuniões interdepartamentais regulares com a equipa com enfoque na eficiência e na eficácia, análises de mercado, análises concorrenciais*, a Benecar Automóveis, SA. baseia-se muito na informação interna dos comerciais, *basicamente os comerciais consoante a informação que captam dos clientes informam os chefes que determinado automóvel, marca, está a ter muita procura (...) e vão agilizando na preferência da procura do cliente.* O Auditor Interno refere que é importante o envolvimento dos colaboradores para o sucesso da organização *quando envolvemos os colaboradores nas decisões, o seu compromisso e desempenho tendencialmente tende a ser superior.* A seleção dos automóveis também é baseada nos dados internos das vendas, *a seleção dos automóveis também é feita no que se vai vendendo mais, (...) os automóveis mais baratos vendem-se mais daí que tenhamos mais este tipo de automóveis na feira que em relação a automóveis mais caros, pois não têm tanta saída.*

O Auditor Interno considera que o controlo das receção da compra de automóveis é feito por colaboradores:

(...) quando os automóveis chegam à Benecar Automóveis, SA. ao local de cargas e descargas, os colaboradores dessa área fazem a receção dos automóveis e respetivas pastas e, após isso, fazem-nas chegar à área onde se regista tudo o que está no seu interior em local apropriado para o efeito até ao dia em que está programada a entrega do automóvel.

Segundo o Auditor Interno existe ainda uma intenção futura para a receção da compra de automóveis, *a ideia seja que tenhamos um robot no parque que faça a descarga dos automóveis e assim registe automaticamente os automóveis no sistema informático, para que com isso o controlo do risco de extravio de automóveis seja nulo.*

O Auditor Interno refere ainda que a Benecar Automóveis SA. tem parcerias financeiras para a realização das feiras no qual é um dos pilares da estratégia de negócio:

Nós temos parcerias com duas financeiras que temos no stand nas feiras, (...) cada feira temos uma parceria com uma delas (...) se fores lá comprar um automóvel forneces os teus dados, recibo de vencimento, etc... e a financeira consegue aprovar na hora se estás apto para conseguir um crédito. Daí que seja mais fácil para conseguir fazer diretamente na hora um crédito de financiamento.

3.2.1.3. Síntese

Para o Auditor Interno as campanhas de Marketing são inseridas num sistema de estratégia de negócio, investir no Marketing das redes sociais é uma constante no presente da empresa, as mídias sociais dão às empresas voz e presença pública na Web, e também podem incentivar as empresas a manterem-se inovadoras e relevantes.

Estas feiras anuais são realizadas com o objetivo de fazer o maior número de negócios, são estratégias para conseguir captar a atenção e o interesse dos clientes e obter preços mais baixos da parte dos fornecedores. A Benecar Automóveis, SA. precisa de estabelecer estratégias para enfrentar mudanças dos mercados. Precisam de bases sólidas de relacionamento, para que a estrutura elaborada possa servir para o desenvolvimento de relações prósperas com fornecedores.

Em relação ao controlo dos custos do Marketing, é importante determinar se os objetivos e as metas estabelecidas foram cumpridos. A gestão de risco tem um papel crucial e é importante avaliar e atuar sobre os seus riscos, com o objetivo de aumentar a probabilidade de ser bem sucedida e reduzir a de fracasso.

A Benecar Automóveis, SA. pretende planear, preparar os automóveis atempadamente ao longo do ano para posteriormente poder entregar os automóveis durante a feira no acto da venda, é este processo que permite a melhoria continua da tomada de decisões e do desempenho da organização com a visão colocada no futuro.

No que toca à seleção dos automóveis para as feiras, este é um processo gerido baseado em informações internas dos comerciais, e do resultados das reuniões interdepartamentais. Embora a seleção dos automóveis para as feiras também seja de acordo com os dados contabilísticos, pois, a informação tem de ser fiável e credível.

Como forma inovadora, o Auditor Interno apresentou uma intenção que se prende com o facto de adquirir no futuro um robot que faça contabilizar os automóveis que chegam ao parque de cargas e descargas e deste modo os estacione no parque e os contabilize

automaticamente no sistema informático, com isto diminuir o risco de extravio ou oportunidade de fraude.

Inevitavelmente um dos pilares da Benecar Automóveis, SA. são as parcerias que mantem com instituições financeiras como estratégia de negócio facilitando os clientes da Benecar Automóveis, SA. a obter um crédito de financiamento. Consistindo na realização de operações financeiras e na prestação de serviços financeiros, dos quais, os mais comuns são a concessão de crédito e a receção de depósitos dos clientes, que remunera.

3.2.2. Oficina

O objetivo que esteve na origem da escolha desta categoria foi o facto de perceber como a Benecar Automóveis, SA. faz a gestão do serviço pós-venda da oficina com o particular.

3.2.2.1. Pós-Venda

O Auditor Interno refere que o objetivo do serviço pós-venda é dar assistência ao cliente depois de comprar um automóvel.

(...) O cliente a partir do momento em que adquire o automóvel na Benecar, passa a ter direito a todo o serviço pós-venda que a empresa tem para oferecer. Oferecemos garantia total, viatura de substituição totalmente grátis, em caso de qualquer problema durante o período da garantia, em algumas situações vamos buscar/levar os automóveis para resolver os mais diversos problemas. (...)

Segundo o Auditor Interno, a Benecar Automóveis, SA. *pretende não só ter o cliente uma vez, mas pretende fidelizá-lo e acompanhá-lo em qualquer problema ou questão que futuramente possa surgir.*

Para o Auditor Interno a maior preocupação do serviço pós-venda da oficina é haver muito trabalho, *haver muitos automóveis na oficina e por vezes não ser possível dar a devida assistência a todos os clientes ao mesmo tempo com a precisão necessária.*

3.2.2.2. Particular

Segundo a explicação dada pelo Auditor Interno, não existem divisões na oficina a respeito do serviço pós-venda e serviço a particulares, *a nossa oficina funciona como uma*

oficina particular, independente, prestamos serviços a clientes como também a público que não comprou aqui automóvel.

Em relação aos serviços prestados da oficina o Auditor interno refere que, *trabalhamos o automóvel, a mecânica, a pintura, tudo quanto englobe o arranjo de um automóvel nós temos aqui até mesmo o serviço de lavagem.*

3.2.2.3. Síntese

Em relação a como a Benecar Automóveis, SA. fornece assistência e auxilia o cliente para qualquer problema que possa vir a existir com o automóvel comprado, é de referir que os meios utilizados pela organização com vista ao exercício das suas atividades devem ser disponibilizados em tempo útil, nas quantidades e qualidades adequadas.

No que cabe às preocupações em conseguir dar resposta a todos os clientes do serviço pós-venda com precisão e no tempo necessário, este é um tema que visa o alcance dos objetivos específicos fixados, do planeamento, bem como dos resultados esperados.

No que concerne aos serviços prestados da oficina, é importante mencionar a relação entre a obtenção de níveis máximos de produção com o mínimo de recursos possíveis, tendo em conta a quantidade e qualidade apropriada, os recursos utilizados para produzir um menor custo, maior velocidade e melhor qualidade.

3.2.3. Documentação

Nesta categoria, os objetivos prenderam-se com o facto de caracterizar os processos de documentação.

3.2.3.1. Compra de Automóveis

No que respeita à caracterização do processo de compra de automóveis, o Auditor Interno afirma que:

(...) os automóveis são recebidos por um colaborador no parque das cargas e descargas, por norma os automóveis trazem consigo um Documento Único Automóvel (DUA, anexo 4), uma Inspeção Periódica Obrigatória (IPO) e/ou uma pasta de bordo. De seguida, colocam-se os automóveis em stock. Isto consiste em inserir todas as características dos automóveis no sistema informático de

inventário, para depois ir para exposição (...) é uma tarefa que diz respeito à faturação.

No que concerne à caracterização do processo de documentação da compra de automóveis, primeiramente existe uma fase de controlo por parte da documentação, *tem como tarefa digitalizar o Documento Único Automóvel e a Inspeção Periódica Obrigatória, e anexar no sistema informático*, depois a fase de confirmação, *se todos os dados estão de acordo*. Seguidamente, *é preenchido o Modelo Único Automóvel (MUA, anexo 5) para que o automóvel seja averbado para o nome da Benecar Automóveis, SA*. Este processo é feito para se transferir o automóvel do nome do fornecedor para o nome da Benecar Automóveis, SA.. O Auditor Interno salienta que, *este requerimento só é assinado por quem tem poder para o ato e é reconhecido*. Depois, *registra-se o envio no sistema informático para efeitos de gestão, por último é enviada a documentação para o fornecedor*. Este por sua vez, *faz o averbamento e passado algum tempo a Benecar Automóveis, SA. recebe o DUA do automóvel em seu nome*.

Finalizado o processo administrativo da documentação da compra do automóvel, volta-se a conferir os dados dos documentos novamente:

(...) é anexado o DUA já em nome da Benecar Automóveis, SA. são verificados todos os dados, novamente, para que não haja erros. Por fim, coloca-se nas nas observações que o DUA já se encontra no nome da Benecar Automóveis, SA. a data de transferência e confirma a conclusão de transferência.

Para melhor perceber as tarefas desenvolvidas no departamento de documentação é apresentada a Figura 3.5 com uma breve explicação do processo de compra e venda de um automóvel:

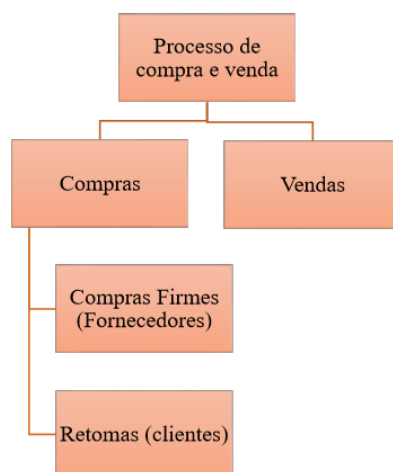


Figura 3.5: Processo de compra e venda de um automóvel

3.2.3.2. Venda de Automóveis

Primeiramente, quando o comercial concretiza o negócio de venda de um automóvel, no caso de entrega por parte do cliente de um automóvel de retoma, é aqui que se inicia o processo:

(...) é feito um pedido da certidão permanente do registo automóvel. Esta serve para verificar se o automóvel tem alguns encargos, tais como penhoras. (...) encontra-se disponível para consulta durante 6 meses... No caso de não existir nenhum problema com a retoma, o passo seguinte é dar abertura ao processo de compra.

De seguida, o comercial prepara o processo de financiamento ou pronto pagamento, de acordo com a necessidade do cliente, e prepara o processo de entrega do automóvel. Feito isto, cabe ao controlo comercial a próxima etapa onde, são verificados todos os dados, todos os documentos e todos os pagamentos efetuados, para posteriormente o processo ficar concluído a nível administrativo.

(...) a pronto pagamento, a faturação entrega o Requerimento de Registo Automóvel à documentação para transferir o automóvel para o cliente e a retoma para a Benecar Automóveis, SA. (...) a financiamento, o departamento da documentação, depois do automóvel faturado, envia o pedido de autorização à financeira para poder transferir a propriedade do automóvel (...).

Por questões de cortesia, passado um mês, a documentação liga ao cliente para saber se já recebeu o DUA, depois da confirmação por parte do cliente, dá-se como concluído o processo de venda.

3.2.3.3. Resposta a Notificações

Para o Auditor Interno, existem dois tipos de notificações, as que estão relacionadas com o pagamento de portagens e as de trânsito (multas de velocidade ou de estacionamento) é importante identificar o condutor que cometeu a infração que foi endereçada à Benecar Automóveis, SA. No caso de notificações de portagens a notificação é feita por email, no caso de notificações de trânsito é feita por correio.

Segundo o Auditor Interno existem três situações distintas:

(...) a primeira situação é identificar o responsável do automóvel na data das infrações; a segunda situação, quando se trata de um automóvel de aluguer, identificar o fornecedor caso a data das infrações tenha sido anterior à compra do automóvel; ou a terceira situação é identificar o cliente, caso a data respetiva das infrações tenha sido posterior à data da venda.

3.2.3.4. Imposto Único de Circulação

Segundo o Auditor Interno *quando a Benecar Automóveis, SA. adquire os automóveis no mês do Imposto Único de Circulação, temos de o liquidar.*

A liquidação do processo do Imposto Único de Circulação é assim caracterizada como:

(...) É assim emitida uma guia para pagamento no portal das finanças, o valor do Imposto Único de Circulação é imputado ao custo do automóvel e é emitido um documento com a designação de folha de obra. Este documento, por sua vez, é registado no sistema informático na ficha do automóvel. Depois das guias pagas, são anexadas no sistema informático como prova que o Imposto Único de Circulação está devidamente pago.

3.2.3.5. Correspondência para clientes

No que respeita à correspondência para clientes, *o departamento da documentação tem a tarefa de enviar toda a documentação para os clientes, como por exemplo a declaração oficial, o chamado modelo 34 (anexo 6). É caracterizado pelo Auditor Interno como sendo um documento provisório que o cliente deve ter na sua posse enquanto não tem os documentos definitivos da viatura.*

3.2.3.6. Pastas de bordo

O Auditor Interno refere que *é na documentação que se faz a receção de todas as pastas de bordo que vêm com os automóveis adquiridos.*

Estas pastas são caracterizadas por conter, *a segunda chave do automóvel, livro de revisões, livro de instruções, GPS e qualquer outro tipo de extras de que os automóveis disponham.*

É importante referir que, *quando a pasta vai incompleta para o cliente a documentação fica responsável pelo envio do que está em falta para o cliente no mais curto período.*

3.2.3.7. Síntese

No que respeita ao processo de compra de automóveis, aquando o preenchimento do Modelo Único Automóvel para transferir o automóvel do nome do fornecedor para o nome da Benecar Automóveis, SA. o Auditor Interno salienta que este só é assinado por quem tem legitimidade para o ato e é reconhecido para tal dentro da organização, existindo definição de autoridade e delegação de responsabilidade.

No que concerne à receção de entrega de automóveis de retoma por parte dos clientes quando a realização de uma compra, o Auditor Interno refere que é requerido um pedido da certidão permanente do registo automóvel, para verificar se o automóvel tem alguns encargos, tais como penhoras, pois o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar os seus ativos.

Em relação à venda de automóveis a nível administrativo, o controlo comercial verifica todos os dados, todos os documentos e todos os pagamentos efetuados, pois é importante verificar a exatidão e fidelidade da informação, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Da parte da resposta a notificações, é importante detetar e identificar quando estas irregularidades aconteceram, para assim fazer chegar a respetiva notificação ao cliente, é um processo desenvolvido pela administração, construído para detetar potenciais eventos que possam afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis.

Quando a Benecar Automóveis, SA. adquire automóveis no mês de pagar o Imposto Único de Circulação este tem de ser liquidado, para isso terão de ser cumpridos alguns controlos administrativos, eles compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional.

3.3. Análise SWOT

A expressão SWOT resulta das palavras Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise é uma estratégia tendo como principal finalidade analisar os pontos fortes e pontos fracos (fatores internos) da empresa bem como as oportunidades e as ameaças (fatores externos). Esta análise feita à Benecar Automóveis, SA. está representada na Tabela 3.2:

Tabela 3.2: Análise SWOT

FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)	Contexto Interno
<ul style="list-style-type: none"> - 25.000 clientes fidelizados; - Garantia de um serviço pós-venda; - Forte experiência de mercado e colaboradores com vasta experiência; - Inovação a nível das novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência na carga horária e de trabalho. 	
OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)	Contexto Externo
<ul style="list-style-type: none"> - Localização central no território nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de outros stands; - Menor poder de compra por parte dos clientes; - Setor muito sensível à flutuação da economia. 	

Ao analisar a tabela, pode-se concluir que a empresa deve apostar nos pontos fortes e nas oportunidades para que não seja ultrapassada pelas concorrentes que possam aproveitar os pontos fracos e pelas ameaças. Assim, a empresa deve continuar com o foco no cliente e na sua satisfação, mantendo um número alargado de cliente que estão fidelizados, apostar no acompanhamento das viaturas no pós-venda, que é uma das imagens de marca da empresa e que mais agrada e diferencia a Benecar Automóveis, SA. dos restantes concorrentes. Por fim, aproveitar que a empresa está sediada numa zona central do território nacional e consegue abranger uma vasta área comercial, comparativamente com empresas que estão em zonas mais afastadas e com menos potencial. Também deve aproveitar, como está a fazer neste momento, a entrada em força das novas tecnologias, e dotar toda a experiência de compra no stand, ou no site, de uma forma interativa com o cliente, levando a que a imagem que passe para o público é a que a Benecar Automóveis, SA. é uma empresa que está virada para o futuro. Essa imagem deve ser suportada pelos colaboradores que apesar de já terem uma vasta experiência na área de venda, conseguem adaptar-se aos novos desafios da tecnologia.

Nas ameaças, é difícil agir, pois o contexto externo é variável e não depende diretamente da empresa. Posto isto, de forma a minimizar as possíveis dificuldades financeiras dos clientes, a empresa estabelece acordos com entidades financeiras de forma a suavizar os encargos para os clientes, não hipotecando uma compra de um artigo que nos dias de hoje já deixou de ser acessório, e passou a ser um bem de primeira necessidade para as pessoas se poderem deslocar no seu dia-a-dia. Quanto à concorrência no mercado, com já foi

referido anteriormente, a empresa está a apostar num caminho que a diferencia dos parceiros de indústria, o que a leva a minimizar este ponto porque, ao fazer isto, ficará com uma opção distinta no mercado. Neste ponto, e fazendo referência apenas a uma particularidade que distingue a experiência de compra no stand da Benecar Automóveis, SA. recentemente foi criado um espaço que permite ao cliente tomar refeições no interior do stand. Este facto permite uma maior comodidade ao cliente, visto que por vezes os processos de compra de viaturas podem ser morosos e aumenta o leque de serviços que a empresa tem para oferecer, sempre com o intuito de satisfazer o cliente.

Em relação ao ponto fraco nomeado, a carga horária de alguns colaboradores ser elevada, pois o fluxo de trabalho da empresa é grande e nem toda a gente está disponível para aceitar um ritmo de trabalho tão exigente, o que torna, por vezes, mais difícil manter os colaboradores que, são a base do sucesso da empresa.

3.4. Matriz de Risco

De forma a identificar a mensuração qualitativa de riscos inerentes à Benecar Automóveis, SA. é estruturada uma matriz, ao qual permite uma clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar os objetivos da empresa e o seu desempenho. Na Tabela 3.3 é apresentada a Matriz de Risco elaborada à Benecar Automóveis, SA.:

Tabela 3.3: Matriz de Risco

Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao Risco	Atividades de Controlo	Supervisão
		Probabilidade	Impacto			
1	2	3	4	5	6	7
Garantir a realização de campanhas publicitárias eficazes ao mais baixo custo;	- Campanhas excessivamente caras; - A campanha não se realizar; - A campanha não alcançar os clientes desejáveis.	Baixa	Médio	Reduzir	- Após campanha publicitária verificar se as vendas aumentaram ou não;	Gestor
Aumentar a satisfação dos clientes;	- Insatisfação das expectativas dos clientes; - Perda de clientes; - Redução das vendas.	Baixa	Médio	Reduzir	- Garantir a qualidade dos automóveis; - Garantir a qualidade do serviço de oficina;	Gestor

Maximizar o lucro	<ul style="list-style-type: none"> - Menos vendas; - Redução das margens; - Rendimento baixo das famílias. 	Média	Alto	Reduzir	Garantir uma boa relação com os fornecedores de modo a conseguir negociar bons preços através da existência de cláusulas contratuais que garantam os preços desejados.	Gestor
Garantir que a rotura de peças em stock seja inferior a 5%	<ul style="list-style-type: none"> - Stock excessivo; - Sobrecarga de trabalho; - Armazenamento insuficiente e desadequado; - Falta de ligação entre a área das compras e a da oficina; - Prazos de entrega dos fornecedores. 	Baixa	Médio	Reduzir	<ul style="list-style-type: none"> - Semanalmente o chefe da oficina efetua o planeamento das encomendas e: <ul style="list-style-type: none"> * identifica as necessidades do material necessário; * os colaboradores e n.º de horas necessárias. - O Gestor responsável pela área das compras verifica a existência ou não em <i>stock</i> das matérias e se necessário efetua encomendas aos fornecedores. 	Chefe da oficina (deverá efetuar um controlo da situação do stock, de modo a averiguar se não existe rotura de stock).
Garantir a compra de peças de boa qualidade e de baixo custo.	<ul style="list-style-type: none"> - Peças de baixa qualidade; - Clientes insatisfeitos; - Diminuição da eficiência na oficina. 	Alta	Alto	Reduzir	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir uma boa relação com os fornecedores de modo a conseguir negociar bons preços através da existência de cláusulas contratuais que garantam os preços desejados; - Realizar controlos de qualidade frequentes às peças compradas. 	Chefe de oficina/ Compras (deverá ser constante a análise regular à qualidade das peças, assim como as negociações periódicas com os fornecedores).
Planeamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Descoordenação entre departamentos. - Falta de organização, agendamento das 	Alta	Alto	Reduzir, partilhar e supervisionar	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar toda a organização e a forma como está planeada. - Reunião de coordenação entre todos os 	A supervisão é feita pelo Gestor, envolvimento do Controller.

	atividades estabelecidas; - Leis inconstantes da atividade.				departamentos semanalmente.	
Garantir que são satisfeitos os padrões de qualidade estabelecidos pela política da empresa.	- Peças compradas não apresentar um grau de qualidade que deveria; - Perda de reputação.	Média	Médio	Reduzir, partilhar e supervisionar	- Analisar com precaução todo o automóvel arranjado, de modo que este seja entregue de acordo com os parâmetros da qualidade da empresa.	- Chefe da Oficina (deverá ser feita uma supervisão constante aos automóveis arranjados de modo a que estes estejam de acordo com os padrões da empresa).

3.5. Referenciais de comparação

Para cada objetivo específico serão definidos os indicadores financeiros e não financeiros, sendo estes os critérios que vão dar informação relevante para a análise em auditoria. No quadro 3.2, serão apresentados os objetivos da economia e os respetivos indicadores.

Tabela 3.4: Tipos de objetivos e os seus indicadores

Tipo	Objetivos	Indicadores	Limites		
			Desejável	Tolerável	Intolerável
Eficácia	Verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo;	- Verificação do custo unitário de peças/automóveis;	<0%	0%	>3%
	Verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA.;	Índice de qualidade das peças (taxa de erro);	0%	3%	>3%
	Verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade	- Desvio entre peças planeadas para stock e as peças em stock real (Taxa desvio)	0%	3%	>3%

extra (stock segurança);				
Verificar se as peças compradas não gera desperdício;	Percentagem de compras de peças desnecessárias (Taxa para o cálculo do desperdício);	0%	5%	>5%
Verificar se o departamento do planeamento, das compras e das vendas colaboram entre si de forma a não haver desperdícios de peças.	Percentagem de desfasamento de dados entre os sectores planeamento, as compras e as vendas (Percentagem de erro);	0%	5%	>5%

De seguida é apresentada a explicação dos indicadores:

- Variação do custo unitário de peças/automóveis: Definimos como desejável um valor inferior a 0%, de forma a evidenciar que se pretende um custo unitário de peças/automóveis que seja o mais baixo possível.
- Índice de qualidade das peças (Taxa de erro): Este indicador mede-se relativamente à % de peças devolvidas. O desejável é que este indicador seja 0%, quer isto dizer que não existiram devoluções relativas à qualidade das peças compradas.
- Desvio entre peças planeadas para stock e as peças em stock real (Taxa desvio): Este indicador dá-nos a percentagem de desvio entre as peças que foram devidamente planeadas e as que temos efectivamente em stock sendo que o desejável é que essa percentagem seja nula.
- Percentagem de compras de peças desnecessárias (Taxa para o cálculo do desperdício): Pretende-se que na atividade da oficina não exista qualquer desperdício de peças, no entanto tolera-se até uma taxa de 5%.
- Percentagem de desfasamento de dados entre os departamentos de planeamento, das compras e das vendas (Percentagem de erro): Pretende-se que não exista qualquer desfasamento entre o departamento de planeamento, das compras e das vendas, sendo no entanto tolerável até 5%.

3.6. Principais riscos à Economia

A partir do estudo feito na matriz dos riscos e controlo e para cada objetivo da economia, que quero dar resposta, defino:

Tabela 3.5: Principais Riscos à Economia

Objetivo da auditoria	Principais riscos inerentes	Principais riscos de controlo	Probabilidade de ocorrência	Impacto
Verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo;	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de poder negocial com os fornecedores; - Aumento dos custos das peças, automóveis; 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter um bom relacionamento com os fornecedores; - Cláusulas contratuais, com os fornecedores, que garantam preços constantes; 	Médio	Alto
Verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA.;	<ul style="list-style-type: none"> - Desvio dos parâmetros de qualidade das peças para a oficina de modo a conseguir um preço mais acessível; 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo constante das peças que entram em armazém e as suas notas de encomendas; 	Médio	Alto
Verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança);	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de transmissão de informação entre os departamentos; - Falta de recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter uma boa coordenação entre os diversos departamentos; 	Baixo	Alto
Verificar se as peças compradas não gera desperdício;	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição das vendas e por conseguinte menor assistência na pós-venda; - Fraca experiência dos colaboradores da oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter relação preço-qualidade; - Fazer um bom planeamento de compras, verificando o stock existente que é necessário para a prestação de serviços. 	Baixo	Alto

Relativamente ao objetivo da auditoria em verificar se foram compradas peças e automóveis a um baixo custo, consideramos que o principais riscos inerentes sejam a perda do poder negocial com os fornecedores e o aumento geral do custo das peças e dos automóveis. Os principais riscos de controlo são a continuidade de um bom relacionamento com os fornecedores e manter a regularidade de cláusulas contratuais com os fornecedores para obter preços constantes, a probabilidade de ocorrência para este objetivo da economia é considerado médio e o seu impacto na Benecar Automóveis, SA. alto.

Para o objetivo da auditoria em verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, consideramos que o principal risco inerente a este objetivo da economia seja o desvio dos parâmetros da qualidade das peças compradas para a oficina de modo a conseguir um preço mais acessível. O principal risco de controlo definiu-se como sendo necessário um acompanhamento constante das peças que entram em armazém de acordo com as suas notas de encomendas, tem uma probabilidade de ocorrência considerado médio e um impacto na organização alto.

Para o objetivo da auditoria em verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra, identificou-se como o principal risco inerente a falta de transmissão de informação entre os departamentos de planeamento, vendas e compras e também uma eventual falta de recursos inesperada. Os principais riscos de controlo são manter uma boa coordenação, reuniões semanais, entre os diversos departamentos e fazer um bom planeamento dos recursos humanos, tem um grau de probabilidade de ocorrência baixo e um impacto alto na organização.

Finalizando com o objetivo de auditoria em verificar se as peças compradas não geram desperdício, considerou-se ser o principal risco inerente a diminuição das vendas e por conseguinte menor assistência na pós-venda, a fraca experiência dos colaboradores da oficina. Os principais riscos de controlo são manter a relação preço-qualidade, fazer um bom planeamento de compras, verificando o stock existente que é necessário para a prestação de serviços, foi considerado a probabilidade de ocorrência baixo e um impacto alto na Benecar Automóveis, SA..

3.7. Confiança nos Controlos Internos e Gestão do Risco

A Benecar Automóveis, SA. apresenta um bom sistema de controlo quanto à concretização dos objetivos, contudo apresenta ainda alguns riscos que podem afetar diretamente ou até indiretamente a eficácia de concretização dos objetivos. Assim sendo defini algumas recomendações que irão assegurar um maior controlo de riscos presentes nos objetivos:

- Ao verificar se foram compradas as peças para a oficina a um baixo custo, a Benecar Automóveis, SA. deve para isso controlar todos os custos de peças, assim como a evolução dos preços das mesmas. Assim sendo a Benecar Automóveis, SA. deve fazer um estudo mais detalhado quanto à eficácia das peças utilizadas,

fazendo depois uma análise à relação de peças utilizadas e o seu custo. Pois por vezes uma peça pode ser mais barata mas pode influenciar negativamente a durabilidade e eficiência da mesma. A Benecar Automóveis, SA. deve ainda elaborar controlos quanto ao custo das peças/automóveis acordado previamente com o fornecedor e o custo efetivo, devido a em algumas ocorrências o preço efetivo ser diferente do acordado.

- Relativamente aos controlos internos estabelecidos, estes apresentam-se sólidos com os objetivos, apresentando assim, de forma geral, um risco de controlo baixo. No entanto é necessário destacar que os controlos internos estabelecidos têm que ser concretizados com a maior rigidez possível, ou seja, é importante a frequente continuidade de reuniões dentro dos departamentos e interdepartamentais do planeamento, das vendas e das compras caso contrário o controlo interno falhará e inviabilizará a qualidade da informação para a contabilidade.

3.8. Análise do Risco Inerente, de Controlo e de Detecção

A combinação destes três riscos origina o risco que a organização terá de enfrentar na concretização dos seus objetivos. Para cada objetivo de auditoria da Benecar Automóveis, SA. é elaborada uma análise do risco inerente, do risco de controlo e do risco de deteção como é apresentado na Tabela 3.6:

Tabela 3.6: Análise dos Riscos da auditoria

Objetivo	Controlo Interno	Risco Controlo	Risco Inerente	Margem de Erro	Risco de Detecção	Risco de Auditoria
Verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo;	Bom	Baixo	Médio	0%	Médio	Médio
Verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA.;	Bom	Baixo	Baixo	3%	Baixo	Baixo
Verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de	Bom	Baixo	Médio	3%	Médio	Médio

peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança);						
Verificar se as peças compradas não gera desperdício;	Bom	Baixo	Baixo	5%	Baixo	Baixo

Fazendo uma análise dos objetivos de auditoria estudados em relação ao risco, foi considerado que o sistema de controlo interno da Benecar Automóveis, SA. é geralmente bom. Com referência ao risco de controlo este é considerado baixo aquando da probabilidade de que uma distorção possa ocorrer nos objetivos auditados.

Relativamente aos objetivos de auditoria em verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo e verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança) o risco inerente e o risco de deteção foi considerado médio daí que o risco de auditoria também seja estimado médio. Já para os objetivos de auditoria em verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA. e verificar se as peças compradas não gera desperdício foi avaliado um risco inerente e um risco de deteção baixo e consequentemente foi estimado um risco de auditoria baixo.

Depois da análise efetuado concluí que o risco global de auditoria é médio.

3.9. Principais Procedimentos da Auditoria

De forma a obter prova de auditoria é importante identificar os principais procedimentos de auditoria relativos à Benecar Automóveis, SA.

Na Tabela 4.5 serão mencionados quais os procedimentos de conformidade ou substantivos a serem aplicados a cada um dos objetivos de auditoria estudados.

Tabela 3.7: Procedimentos de Auditoria

Objetivo	Risco de deteção	Procedimentos	
		Conformidade	Substantivos
Verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo;	Alto	- Averiguar se está a ser feita a análise constante do processo de compras a fornecedores;	- Análise da evolução histórica das compras; - Análise dos contratos estabelecidos com os fornecedores; - Análise da evolução dos custos unitários;
Verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA.;	Baixo	- Averiguar se está a ser feita a análise do processo de compras a fornecedores;	- Análise dos contratos estabelecidos com os fornecedores; - Analisar a regularidade com que são feitos os testes de qualidade;
Verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança);	Alto	- Averiguar se está a ser feita a análise mensal das compras e vendas e o controlo de <i>stocks</i> semanal; - Averiguar mensalmente se o planeamento cumpre com o estipulado pelo departamento de vendas;	- Análise da evolução dos gastos com as compras de acordo com os stocks necessários; - Análise do número de revisões feitas ao orçamento das compras e vendas;
Verificar se as peças compradas não gera desperdício.	Baixo	- Averiguar se foi feita uma conciliação de dados semanal entre o departamento de compras, vendas e oficina.	- Analisar a informação gerada pelas entradas de desperdício na secção de sucata da empresa.

Em relação ao objetivo de auditoria em verificar se foram compradas peças/automóveis a um baixo custo, é apresentado o procedimento de conformidade que concerne averiguar se está a ser feita a análise constante do processo de compras a fornecedores. Em relação aos procedimentos substantivos refere-se que é importante fazer a análise da evolução histórica das compras, fazer a análise dos contratos estabelecidos com os fornecedores e fazer a análise da evolução dos custos unitários. O risco de deteção é considerado alto pelo que podemos aceitar o número de procedimentos substantivos, é de referir que temos prova de auditoria suficiente e apropriada para formar conclusões razoáveis para reduzir o risco de auditoria a um nível aceitavelmente baixo.

Relativamente ao objetivo de auditoria verificar se foram compradas peças com qualidade necessária, correspondendo assim aos padrões da Benecar Automóveis, SA., é definido o procedimento de conformidade, que consiste em averiguar se está a ser feita a análise do

processo de compras a fornecedores. Em relação aos procedimentos substantivos ao qual dá ênfase à análise dos contratos estabelecidos com os fornecedores e analisar a regularidade com que são feitos os testes de qualidade. O risco de detenção foi identificado como baixo pelo que consideramos que seja necessário realizar mais procedimentos substantivos, pois necessitamos de ter mais prova, consideramos portanto falta de qualidade da prova referente à sua fiabilidade.

A respeito do objetivo de auditoria verificar se apenas se mantêm em stock da oficina a quantidade de peças suficiente para o trabalho planeado e para uma eventual necessidade extra (stock segurança), refere-se como procedimentos de conformidade averiguar se está a ser feita a análise mensal das compras e vendas e o controlo de *stocks* semanal e averiguar mensalmente se o planeamento cumpre com o estipulado pelo departamento de vendas. Relativamente aos procedimentos substantivos ao qual se destaca a análise da evolução dos gastos com as compras de acordo com os stocks necessários e análise do número de revisões feitas ao orçamento das compras e vendas. O risco de detenção foi avaliado como sendo alto, o que significa que sendo o controlo interno bom podemos aceitar os procedimentos de conformidade e substantivos, e mencionar que temos prova de auditoria suficiente, apropriada e de qualidade para formar conclusões razoáveis de modo a reduzir o risco de auditoria a um nível aceitavelmente baixo.

Quanto ao objetivo de auditoria verificar se as peças compradas não gera desperdício, é avaliado como procedimento de conformidade averiguar se foi feita uma conciliação de dados semanal entre o departamento de compras, vendas e oficina. Por outro lado, os procedimentos substantivos são analisar a informação gerada pelas entradas de desperdício na secção de sucata da empresa. O risco de detenção foi considerado baixo o que significa que devemos realizar mais procedimentos substantivos de forma a obter mais prova de auditoria, que seja mais fiável e de qualidade.

CONCLUSÃO

No mundo económico atual, onde a globalização da economia é uma realidade, a aplicação simplesmente de procedimentos técnicos, já não se revelam suficientes para a sobrevivência de qualquer organização, requerendo deste modo, a adoção de um controlo e monitorização permanente, onde verificámos com a realização desta investigação que a Auditoria de Gestão tem uma função sublime e de grande importância para a eficiência da organização.

Esta investigação teve por objetivo analisar quais os fatores que afetam a supervisão e a função da AG dentro da Benecar Automóveis, SA. a Auditoria surgiu devido ao desenvolvimento da atividade económica e consequente necessidade de um sistema contabilístico e de controlo interno nas organizações. Tem como função obter informações fiáveis e normalizadas, de forma a evitar erros e fraudes.

Foram definidos e discutidos os conceitos de Auditoria de Gestão, esta que integra um conjunto de procedimentos, métodos de avaliação, políticas e tarefas que servem para analisar, rever e apreciar o desempenho da organização, no todo ou em parte, em relação a padrões pré-estabelecidos. A Supervisão é necessária para uma organização, pois envolve ações tais como orientar, monitorizar e analisar constantemente todo o processo das atividades. Para isso, um supervisor deve ter um bom conhecimento da organização, em termos de políticas, dos regulamentos e do seu funcionamento.

Conseguimos concluir através da AC do estudo elaborado à entrevista relativamente feita ao Auditor Interno que a AG também possibilita a escolha de ações, de forma construtiva, que proporcionam e, até provocam mudanças internas nas organizações, deste modo, é recomendável avaliar, racionalizar devidamente as ações e, baseado nessa avaliação, a empresa deverá ser capaz de saber como proceder. Estas atividades, devem estar em mutação constante, acompanhando a evolução da organização e focalizando nos interesses de gestão.

Com este projeto, posso concluir que a AG é necessária para avaliar a qualidade do trabalho e o desempenho despendido nesta área. Após adquirir conhecimento suficiente da entidade e do negócio através de uma prévia recolha e apreciação crítica de alguns dados, foram identificados os riscos mais significativos passíveis de melhoria tendo outros ficado aquém do que deveria ter sido analisado. Assim sendo, a Benecar

Automóveis, SA. deverá continuar constantemente a fazer auditorias tendo em vista uma melhor execução à medida que as mesmas vão acontecendo, permitindo desta forma que os objetivos estabelecidos sejam alcançados com maior eficácia, satisfazendo assim os *stakeholders* e os interessados da empresa.

Concluindo, para enfrentar os desafios, e tomar a melhor decisão, a Benecar Automóveis, SA. deve manter um sistema de controlo interno suportado por um processo ajustado de planeamento, de forma a garantir a incorruptibilidade e a coerência de gestão. Só com um perfeito alinhamento de toda a empresa perante os objetivos é que conseguirão chegar ao sucesso e ter os níveis de controlo internos adequados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFONSO (1991). Adaptado de Canadian Comprehensive Auditing Foundation (1985) - Lei designada por Auditor General Act.
- ARENS, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S. (2012). Auditing and Assurance Services: an integrated approach. Pearson
- ATTIE, W. (1998). Auditoria: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas.
- ATTIE, W. (2006). Auditoria Interna: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Atlas.
- ATTIE, W. (2011). Auditoria: Conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas.
- AVALOS, J. M. A. (2009) Auditoria e Gestão de Riscos. São Paulo: Saraiva.
- AZEVEDO, B. (2005). Gerir o Risco através da Criação de Valor. Revista IPAI, 23.
- BAILLY, A. (1950). Dictionnaire: Grec/Français. Hachette.
- BARDIN, L. (1997). Análise de conteúdo. Lisboa:
- CICCO, F. (2010). Dos Riscos “Negativos” aos Riscos “Positivos”.
- COSO (2013). Internal Control - Integrated Framework. Executive Summary. Disponível em: 11 de janeiro de 2017, de https://na.theiia.org/standardsguidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.
- COSO (2009). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Integrated framework. Acedido em 31 de setembro de 2019.
- COSO (2004). Enterprise Risk Management
- CREPALDI, Silvio Aparecido, (2011). Auditoria Contábil: teoria e prática. São Paulo: Atlas
- DIEHL, A. A. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.
- FETEIRA, M. (2013). Norma de Controlo Interno e Procedimentos de Auditoria Interna. Acedido em 15 de agosto de 2019.
- FORTIN, M. F. (2003). O Processo de Investigação: Da concepção à realização. Loures: Lusociência
- GIL, A. L. (1999). Auditoria Operacional e de Gestão. São Paulo: Atlas.
- GODOY, A. S. (1995) Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. Acedido em 30 de novembro de 2019.
- GUERRA, I. C. (2006). Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Cascais: Príncípia.
- IFAC (1999). ISA 240 A Responsabilidade do Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras. Acedido em 16 de Setembro de 2019
- IFAC (2009). ISA 330 As Respostas do Auditor aos Riscos Avaliados

- IFAC (2013). ISA 315 Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente e Avaliar os Riscos de Distorção Material
- IPAI (2009). - Instituto português de auditoria interna. Disponível em <https://ipai.pt>. Acedido em 17 de julho de 2019.
- JORGE, L. G. M. (2007). Manual de Auditoria Operacional. Brasília
- MARQUES, M. (1997). Auditoria e Gestão Lisboa: Presença.
- MORAIS, G. & MARTINS, I. (2013). Auditoria Interna: Função e Processo. Lisboa: Áreas.
- OLIVEIRA, D.C. (2008). Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro.
- SANTOS, A. I. P. (2007). Introdução à Auditoria Operacional. Rio de Janeiro: FGV.
- WILLSHER, R. (2007). Um negócio arriscado. Revista Exame World Business.
- YIN, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÃO DA ENTREVISTA AO AUDITOR INTERNO DA BENECA AUTOMÓVEIS, SA.

Guião da entrevista ao Auditor Interno da Benecar Automóveis, SA.

- 1 – Quantos automóveis têm normalmente em exposição?
- 2 - Qual é o valor do talão médio da venda de um automóvel?
- 3 - Qual é o número mensal de automóveis vendidos?
- 4 - Qual é o número estimado de clientes fidelizados?
- 5 - Qual considera ser a maior estratégia da Benecar Automóveis, SA.?
- 6 – Qual é a maior preocupação da empresa?

I – O Marketing nas feiras anuais da Benecar Automóveis, SA.

- 6.1 - Como caracteriza?
- 6.2 – Qual é o principal objetivo?
- 6.3 – Como avalia?
- 6.4 – Qual é a preocupação?

II – Os automóveis das feiras anuais da Benecar Automóveis, SA.

- 7.1 – Como é feita a preparação?
- 7.2 – Qual é a preocupação?
- 7.3 – Como é a seleção?
- 7.4 – Como é feito o controlo da receção?
- 7.5 – Quais são as parcerias?
- 7.6 – Existem parcerias de fornecedores?

III – Compra de automóveis.

- 8.1 – Como caracteriza o processo de compra de automóveis?
- 8.2 – Como caracteriza o processo de documentação da compra de automóveis?

IV – Venda de automóveis.

- 9 – Como caracteriza o processo de venda de automóveis?

V – Documentação.

- 10 – Como é feita a resposta a notificações?
- 11 – Como a Benecar controla o Imposto Único de Circulação?
- 12 – Como é feito o envio de correspondência para os clientes?
- 13 – Como caracteriza o processo de receção e entrega de pastas de bordo?

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO AO AUDITOR INTERNO DA BENECAR AUTOMÓVEIS, SA.

Questionário ao Auditor Interno da Benecar Automóveis, SA.

Qual é o número total de colaboradores?

Feminino _____ Masculino _____

Qual é o número de colaboradores por departamento?

Administração _____

Auditoria _____

Controlo Comercial _____

Contabilidade _____

Marketing _____

Informática _____

Preparação/Parques _____

Rent-a-car _____

Administrativo _____

Comercial _____

Oficina _____

Qual é a idade dos colaboradores?

20 – 30 _____

31 – 40 _____

41 – 50 _____

51 – 60 _____

ANEXO 3

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO AUDITOR INTERNO DA BENECAR AUTOMÓVEIS, SA.

Transcrição da entrevista ao Auditor Interno da Benecar Automóveis, SA.

Data: 6 de Março de 2020	Local: Gabinete do Auditor Interno da Benecar Automóveis, SA
Hora de início: 11h e 5m	Duração: 35 minutos

Entrevistador (E): Quantos automóveis têm normalmente em exposição?

Auditor Interno (AI): Normalmente temos cerca de 1000 automóveis em exposição no stand durante o ano, embora esse número seja acrescido quando realizamos feiras, normalmente nas feiras, temos 1500 automóveis com desconto em exposição.

E: Qual é o valor do talão médio da venda de um automóvel?

AI: Hmm... Esta é uma pergunta que é difícil de responder, embora possa dizer que o talão médio anda em volta dos 15.000 EUR por automóvel.

E: Qual é o número mensal de automóveis vendidos?

AI: Nem sempre vendemos o que desejamos, nem sempre vendemos todos os meses o mesmo, até porque o número de vendas mensais durante um mês de feira não é o mesmo durante um mês normal sem feira, mas posso dizer que em média vendamos 200 automóveis por mês.

E: Qual é o número estimado de clientes fidelizados?

AI: Ora... Há mais de 25 anos aquando a nossa abertura já pretendíamos fidelizar e acompanhar o cliente, pelo que posso garantir que recentemente atingimos o número de 25.000 clientes fidelizados.

E: Qual considera ser a maior estratégia da Benecar Automóveis, SA.?

AI: Reuniões interdepartamentais regulares com a equipa com enfoque na eficiência e na eficácia, análises de mercado, análises concorrenciais, tendências macro-económicas, análise micro permanente da informação de gestão de forma analítica e estas análises e reflexões são feitas com forte regularidade com o objectivo de dotar a empresa de toda a antecipação e capacitação que necessita para continuar a sua evolução. Uma das principais estratégias da Benecar Automóveis, SA. é a realização de feiras. Estas

realizam-se em 4 épocas ao longo do ano: fevereiro, abril, setembro, e dezembro. As maiores feiras são as realizadas em abril e setembro. O intuito destas feiras é aumentar a visibilidade da empresa e efetuar o maior número de negócios, para isso a Benecar Automóveis, SA. baixa os preços dos automóveis que expõem, de forma significativa, normalmente tem cerca de 1500 automóveis com desconto, o que torna os produtos bem mais apelativos e faz com que o público tenha mais interesse em visitar o stand. Também uma das estratégias passa pela atenção dada ao cliente, nos dias em que a feira decorre, a Benecar Automóveis, SA. tem um atendimento personalizado, para que cada cliente se sinta único e especial. É feito o registo de cada pessoa que passa pelo stand, é dado um cartão com o seu nome e uma fita. A cor da fita corresponde ao comercial que o irá atender caso o cliente precise de ajuda, acompanhando-o e prestando um serviço personalizado e diferenciador. Recentemente foi criado também um espaço que permite ao cliente tomar refeições no interior do stand. Este facto permite uma maior comodidade ao cliente, visto que por vezes os processos de compra de automóveis podem ser morosos e aumenta o leque de serviços que a empresa tem para oferecer, sempre com o intuito de satisfazer o cliente.

E: Qual é a maior preocupação da empresa?

AI: A preocupação permanente com o negócio implica forte atenção ao mercado, análises internas atempadas de informação de gestão, formação e permanentes atualizações das evoluções e tendências das mais variadas áreas da empresa, porque, num contexto em permanente evolução, é exigida atenção aos cenários micro e macro-económicos com maior regularidade. Desde o topo até à base. Todos tem a responsabilidade solidária de ajudar na dinamização e diferenciação da empresa e todos são envolvidos e ouvidos antes da delineação estratégica. No caso da Benecar, o seu sucesso deve-se muito, em primeiro lugar, a um pensamento e a uma estratégia assertiva, mas, por outro lado, a uma notável concretização por parte da equipa das metas propostas. Trabalhamos como equipa, e na gestão, quando envolvemos os colaboradores nas decisões, o seu compromisso e desempenho tendencialmente tende a ser superior.

E: Como caracteriza o Marketing das feiras anuais?

AI: Portanto existem varias formas de fazermos o Marketing da feira, online principalmente, tudo quanto seja redes sociais, Facebook, Instagram, e tudo mais leva com “spam” nosso de publicidade, normalmente também fazemos publicidade na rádio

da região, para informar o público em geral quando é a realização da feira e as maiores atratividades, por vezes também enviamos flyers para a residência de clientes antigos, podem estar a precisar de comprar carros novos portanto podendo ser potenciais compradores. É claro que depois também temos lonas publicitárias espalhadas nas autoestradas do país, patrocinamos o equipamento de uma equipa de futebol da primeira divisão, patrocinamos entre outros desportos. Ah... sem esquecer também é feita publicidade no programa televisivo de grande audiência, “O Preço Certo” do Fernando Mendes (imagem de marca da Benecar Automóveis, SA.). Estas ações de Marketing levam a que a Benecar Automóveis, SA. tenha uma imagem de marca reconhecida a nível nacional.

E: Qual é o principal objetivo do Marketing das feiras?

AI: O grande objetivo do marketing das feiras é o próprio facto de o pessoal aparecer nas feiras de forma a termos lá muita gente, é por isso que apostamos forte no Marketing das feiras, também de modo a que as pessoas vão conhecendo as estruturas da Benecar Automóveis, SA. e tudo quanto engloba oficinas, e tudo mais.

E: Como avalia o Marketing?

AI: Nós apostamos forte no marketing... é a parte principal do nosso dia-a-dia penso que é das melhores formas para conseguirmos vender automóveis.

E: Qual é a maior preocupação do Marketing das feiras?

AI: A maior preocupação é nós gastarmos muito dinheiro no Marketing... é assim... depois em termos de retorno claro que vamos ver sempre outros aspetos, não é?! ... Vamos ter mais retorno ao apostar forte no Marketing, mas a principal preocupação em relação ao Marketing é os custos.

E: Como é feita a preparação dos automóveis das feiras?

AI: É assim, antigamente a preparação dos automóveis das feiras era consoante as vendas que íamos fazendo, íamos preparando os automóveis após o negócio estar fechado, crédito aprovado... tudo o que englobasse a parte da negociação, ou seja, só quando soubessémos que o automóvel ia ser mesmo vendido ao cliente é que preparávamos a o automóvel, agora, neste momento já estamos a preparar os automóveis previamente, antes das feiras... e mesmo ao longo do ano, já estamos a preparar quando temos tempo, para

quando chegar à altura da feira entregar o automóvel na hora... É claro que agora já estamos a fazer isso em algumas situações. Depende, depois... se o cliente vai deixar um automóvel de retoma, mas a ideia é que os automóveis que tenhamos no stand aquando a realização da feira já estejam preparadas para entrega imediata quando o negócio é fechado durante a feira. Embora isto seja um processo mais recente...

E: Qual é a preocupação em relação aos automóveis da feira?

AI: É assim, acho que não há assim uma grande preocupação... a única preocupação que temos é o próprio facto de não termos clientes para vendermos os automóveis, pela publicidade que fazemos... também temos de ter retorno sobre isso, acho que é mais por aí...

E: Como seleccionam os automóveis da feira?

AI: Isto é assim, basicamente os comerciais consoante a informação que captam dos clientes informam os chefes que determinado automóvel, marca, está a ter muita procura. A Benecar Automóveis, SA. quando faz a seleção dos automóveis para a feira baseia-se muito na informação interna dos comerciais e vão agilizando na preferência da procura do cliente. Ah... sem deixar de fazer a observação que a seleção dos automóveis também é feita no que se vai vendendo mais, existem automóveis que se vendem mais que outros... por exemplo os automóveis mais baratos vendem-se mais daí que tenhamos mais este tipo de automóveis na feira que em relação a automóveis mais caros, pois não têm tanta saída.

E: Como é feito o controlo da receção da compra de automóveis?

AI: Ora... quando os automóveis chegam à Benecar Automóveis, SA. ao local de cargas e descargas, os funcionários dessa área fazem a receção dos automóveis e respetivas pastas e, após isso, fazem-nas chegar à área onde se regista tudo o que está no seu interior em local apropriado para o efeito até ao dia em que está programada a entrega do automóvel... Embora no futuro, a ideia seja que tenhamos um robot no parque que faça a descarga dos automóveis e assim registre automaticamente os automóveis no sistema informático, para que com isso o controlo do risco de extravio de automóveis seja nulo.

E: Quais são as parcerias que têm para as feiras?

AI: Nós temos parcerias com duas financeiras que temos no stand nas feiras, estou a falar só em relação às feiras, mas ao longo do ano também temos parcerias com as mesmas financeiras, que é, cada feira temos uma parceria com uma delas... o que é que acontece, estão lá sempre disponíveis nas feiras, ou seja, se fores lá comprar um automóvel forneces os teus dados, recibo de vencimento, etc... e a financeira consegue aprovar na hora se estás apto para conseguir um crédito. Daí que seja mais fácil para conseguir fazer diretamente na hora um crédito de financiamento... Mas mesmo durante o ano inteiro nós trabalhamos muitas vezes com eles e muitas vezes eles também vêm ao stand de tempo a tempo, mas, para facilitar a venda eles estão lá diretamente durante as feiras... Depois temos também parcerias no Marketing...

E: Existem parcerias de fornecedores de automóveis especificamente para a feira?

AI: Os fornecedores de automóveis para as feiras são os mesmos fornecedores de automóveis durante o ano inteiro, não temos parcerias de fornecedores de automóveis propositadamente para a feira, por exemplo, podemos sim comprar um mês antes mais automóveis a pensar na feira, mas não fazemos uma parceria de fornecedores de automóveis de propósito para a feira.

E: Qual é o objetivo do serviço pós-venda da oficina?

AI: O objetivo do pós-venda da oficina é dar assistência ao cliente depois de comprar automóvel... O cliente a partir do momento em que adquire o automóvel na Benecar Automóveis, SA. passa a ter direito a todo o serviço pós-venda que a empresa tem para oferecer. Oferecemos garantia total, automóvel de substituição totalmente grátis, em caso de qualquer problema durante o período da garantia, em algumas situações vamos buscar/levar os automóveis para resolver os mais diversos problemas. A Benecar Automóveis, SA. pretende não só ter o cliente uma vez, mas sim, fidelizá-lo e acompanhá-lo em qualquer problema ou questão que futuramente possa surgir. Mostra-se sempre disponível para resolver e minimizar os problemas dos seus clientes.

E: Quanto tempo é a garantia do serviço pós-venda da oficina?

AI: Normalmente a garantia são dois anos como é obrigatório por lei.

E: Quais são as preocupações do serviço pós-venda da oficina?

AI: A maior preocupação é haver muito trabalho... haver muitos automóveis na oficina e por vezes não ser possível dar a devida assistência a todos os clientes ao mesmo tempo com a precisão necessária, penso que esta seja a nossa maior preocupação...

E: Quais são os serviços prestados na oficina?

AI: A nossa oficina funciona como uma oficina particular, independente... prestamos serviços a clientes como também a público que não comprou aqui automóvel, trabalhamos o automóvel... a mecânica, a pintura... tudo quanto englobe o arranjo de automóvel nós temos aqui até mesmo o serviço de lavagem...

E: Como caracteriza o processo da compra de automóveis?

AI: Portanto, os automóveis são recebidos por um colaborador no parque das cargas e descargas, por norma os automóveis trazem consigo um Documento Único Automóvel (DUA), uma Inspeção Periódica Obrigatória (IPO) e/ou uma pasta de bordo. De seguida, colocam-se os automóveis em stock. Isto consiste em inserir todas as características dos automóveis no sistema informático de inventário, para depois ir para exposição... esta é uma tarefa que diz respeito à faturação.

E: Como caracteriza o processo de documentação da compra de automóveis?

AI: Ora, quando os documentos chegam ao respetivo departamento de documentação este tem como tarefa digitalizar o Documento Único Automóvel e a Inspeção Periódica Obrigatória, e anexar no sistema informático... e confirmar se todos os dados estão de acordo. De seguida, é preenchido o Modelo Único Automóvel para que o automóvel seja averbado para o nome da Benecar Automóveis, SA.. Este processo é feito para se transferir o automóvel do nome do fornecedor para o nome da Benecar Automóveis, SA... É importante referir que este requerimento só é assinado por quem tem poder para o ato e é reconhecido. Depois regista-se o envio no sistema informático para efeitos de gestão, por último é enviada a documentação para o fornecedor. Este por sua vez faz o averbamento e passado algum tempo a Benecar Automóveis, SA. recebe o DUA da viatura em seu nome. Portanto, é concluído a parte administrativa da documentação de compra, ou seja, é anexado o DUA já em nome da Benecar Automóveis, SA, são verificados todos os dados, novamente, para que não haja erros. Por fim, coloca-se nas observações que o DUA já se encontra no nome da Benecar Automóveis, SA. a data de transferência e confirma a conclusão de transferência.

E: Como caracteriza o processo de venda de automóveis?

AI: Portanto... o comercial concretiza o negócio, e inicia o processo de venda do automóvel. No caso de o cliente entregar um automóvel como retoma, é feito um pedido da certidão permanente do registo automóvel. Esta serve para verificar se o automóvel tem alguns encargos, tais como penhoras. A certidão permanente do registo automóvel encontra-se disponível para consulta durante 6 meses... No caso de não existir nenhum problema com a retoma, o passo seguinte é dar abertura ao processo de compra. De seguida, o comercial prepara o processo de financiamento ou pronto pagamento, de acordo com a necessidade do cliente, e prepara o processo de entrega do automóvel... O comercial entrega o automóvel e passa o processo para o controlo comercial. Aqui são verificados todos os dados, todos os documentos e todos os pagamentos efetuados, para posteriormente o processo ficar concluído a nível administrativo. No caso de o cliente adquirir o automóvel a pronto pagamento, a faturação entrega o Requerimento de Registo Automóvel à documentação para transferir a viatura para o cliente e a retoma para a Benecar Automóveis, SA.. No caso do pagamento se efetuar com recurso a financiamento, o departamento da documentação, depois do automóvel faturado, envia o pedido de autorização à financeira para poder transferir a propriedade do automóvel através do automóvel online. Ah... passado um mês, a documentação liga ao cliente por uma questão de cortesia para saber se já recebeu o DUA e se está tudo como estabelecido... Depois de o cliente confirmar que recebeu o DUA, dá-se como concluída a transferência, ou seja, dá-se como concluído o processo de venda.

E: Como é feita a resposta a notificações?

AI: Existem dois tipos de notificações: as que estão relacionadas com o pagamento de portagens e as de trânsito (multas de velocidade ou de estacionamento) ... Esta tarefa consiste em identificar o condutor que cometeu a infração que foi endereçada à Benecar Automóveis, SA. Ah... No caso de se tratar das notificações de portagens a notificação é feita por email, no caso das notificações de trânsito, esta é feita por correio. Podem acontecer três situações... a primeira situação é identificar o responsável do automóvel na data das infrações; a segunda situação, quando se trata de um automóvel de aluguer, identificar o fornecedor caso a data das infrações tenha sido anterior à compra do automóvel; ou a terceira situação é identificar o cliente, caso a data respetiva das infrações tenha sido posterior à data da venda.

E: Como a Benecar Automóveis, SA. controla o Imposto Único de Circulação?

AI: Ora bem... quando a Benecar Automóveis, SA. adquire os automóveis no mês do Imposto Único de Circulação, temos de o liquidar. É assim emitida uma guia para pagamento no portal das finanças, o valor do Imposto Único de Circulação é imputado ao custo do automóvel e é emitido um documento com a designação de folha de obra. Este documento, por sua vez, é registado no sistema informático na ficha do automóvel. Depois das guias pagas, são anexadas no sistema informático como prova que o Imposto Único de Circulação está devidamente pago.

E: Como é feito o envio de correspondência para os clientes?

AI: O departamento da documentação tem a tarefa de enviar toda a documentação para os clientes, como por exemplo a declaração oficial, o chamado modelo 34 (Anexo 6). É um documento provisório que o cliente deve ter na sua posse enquanto não tem os documentos definitivos do automóvel.

E: Como caracteriza o processo de receção e entrega de pastas de bordo?

AI: Portanto... é também na documentação que se faz a receção de todas as pastas de bordo que vêm com os automóveis adquiridos. Por norma, as pastas guardam, normalmente, a segunda chave do automóvel, livro de revisões, livro de instruções, GPS e qualquer outro tipo de extras de que os automóveis disponham.... Ah... Quando a pasta vai incompleta para o cliente a documentação fica responsável pelo envio do que está em falta para o cliente no mais curto período.

ANEXO 4

DOCUMENTO ÚNICO AUTOMÓVEL

Documento Único Automóvel

[illegible]

ANEXO 5

MODELO ÚNICO AUTOMÓVEL

Modelo Único Automóvel

[illegible]

Veículo
Matrícula _____ Marca _____ Quota parte _____
5 - Outro Interveniante (Locatário, Usufrutuário)
Nome/Firma/Denominação _____
NIF/NIPC: _____ Residência/Sede _____
_____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____ <input type="checkbox"/> Menor
N.º de identificação: _____ <input type="checkbox"/> BI/CC <input type="checkbox"/> Pessoa Colectiva <input type="checkbox"/> Outro - _____
6 - Utilizador (a preencher se o proprietário/locatário/usufrutuário não for o utilizador do veículo)
Nome/Firma/Denominação _____
NIF/NIPC: _____ Residência/Sede _____
_____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____ <input type="checkbox"/> Menor
N.º de identificação: _____ <input type="checkbox"/> BI/CC <input type="checkbox"/> Pessoa Colectiva <input type="checkbox"/> Outro - _____
7 - Declarações
<input type="checkbox"/> O contraente indicado como sujeito passivo (vendedor) declara que em ____ - ____ - ____ efectivamente celebrou nessa qualidade o contrato nele especificado e por isso confirma-o sem quaisquer restrições (preencher caso se trate de contrato verbal de compra e venda com ou sem reserva de propriedade).
<input type="checkbox"/> O requerente compromete-se a entregar na conservatória o exemplar perdido se o vier a recuperar, sob pena de ficar sujeito às sanções penais aplicáveis (obrigatório assinalar em caso de pedido de 2.ª via por extravio).
8 - Assinaturas
Sujeito Activo (comprador/adquirente/requerente/Locador)

N.º de identificação: _____ Data de Emissão: ____ - ____ - ____ Entidade Emissora: _____
Sujeito Passivo (vendedor/transmitente/requerente/exequente)

N.º de identificação: _____ Data de Emissão: ____ - ____ - ____ Entidade Emissora: _____
Outro Interveniante (locatário, usufrutuário, outro)

N.º de identificação: _____ Data de Emissão: ____ - ____ - ____ Entidade Emissora: _____
Instruções de preenchimento
a) Preencher o requerimento sem emendas ou rasuras, em letras maiúsculas.
b) Assinalar com X o rectângulo que antecede a designação aplicável
Campo 1 - Indicar quota parte apenas quando o acto de registo não incida sobre a totalidade do veículo (Ex : se adquire apenas ½).
Campo 2 - Seleccionar o acto ou actos pretendido(s) e preencher as menções necessárias.
Campo 3 - Identificar o sujeito activo do acto.
Campo 4 - Identificar o sujeito passivo, quando necessário. Nas situações em que é requerido o registo inicial de propriedade, de extinção de registo e de alterações não há lugar ao preenchimento deste campo.
Campo 7 - Neste campo o vendedor na situação de contrato verbal de compra e venda, com ou sem reserva de propriedade, deve assinalar a declaração de venda e preencher a data do contrato.
Campo 8 - Se o signatário intervier como representante a sua assinatura deverá ser reconhecida, mencionando-se no reconhecimento a verificação da regularidade da representação, se não for(em) apresentado(s) documento(s) que a comprove(m), ou, no caso da representação orgânica, se a regularidade desta última não for do conhecimento do conservador ou oficial de registo. Em caso de pedido de 2.ª via do certificado de matrícula, a assinatura deve ser efectuada na presença do funcionário competente ou reconhecida presencialmente.
Notas: Os dados pessoais recolhidos destinam-se à organização da informação relativa à situação jurídica dos veículos e são processados automaticamente, nos termos previstos nas legislações que disciplina o registo automóvel e da protecção de dados pessoais, sendo a responsabilidade do seu tratamento do Presidente do Instituto do Registo e do Notariado, I.P. O acesso às informações é facultado ao próprio, que tem direito à actualização e correcção dos dados. A omissão da declaração dos dados pessoais ou a inexactidão dos dados declarados são susceptíveis de impedir uma qualificação desfavorável do acto de registo pretendido.
Página 2 de 2 - Modelo Único

ANEXO 6

MODELO 34 – DECLARAÇÃO

Modelo 34 - Declaração



DECLARAÇÃO

Art.º 34 do D.L. nº. 81/76, de 28/01

Declaramos, para efeitos de apresentação às Autoridades de Trânsito, que vendemos em
(DATA VENDA NÃO DEFINIDA) ao Exmo.(a) Senhor(a):

Nome :
Morada :
Localidade :
Código Postal :

A viatura usada com as seguintes características:

Marca :
Modelo :
Cilindrada :
Tipo :
Categoria :
Matrícula :
Ano :
Mês :
Combustível :
Cor :
Chassis :
Peso Bruto :
Lotação :

Nota: A documentação desta viatura encontra-se na Conservatória Registo Automóvel, em LISBOA, para transferência de propriedade.

Esta declaração é válida por um período de 120 dias.

Benedita, 8 de junho de 2019